



MARIA DO LIVRAMENTO CORREIA VARELA

AValiação da Escola Secundária de Palmarejo

Licenciatura em Gestão e Planeamento de Educação

**Instituto Superior de Educação
Julho, 2006**

MARIA DO LIVRAMENTO CORREIA VARELA

AValiação DA ESCOLA SECUNDÁRIA DE PALMAREJO

**Trabalho Científico Apresentado no ISE, para a obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão e Planeamento de Educação, sob a orientação da Doutora Maria Teresa de Jesus
Fernandes**

**Instituto Superior de Educação
Departamento de Ciências de Educação**

Tema:

Avaliação da Escola Secundária de Palmarejo

**Elaborada pela:
Maria do Livramento Correia Varela**

Orientada pela:
Doutora Maria Teresa de Jesus Fernandes

Aprovado pelos membros do júri, para obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão e Planeamento de Educação.

O Júri

Data: ____/____/2006

Dedicatória

Dedico este Trabalho em especial ao meu filho: **Carlos Alberto Myrie Correia Sousa** e aos meus Pais e Irmãos

Agradeço a minha Orientadora, Doutora Maria Teresa de Jesus Fernandes, pela forma demonstrada, incansavelmente no esclarecimento das várias dúvidas, assim como pelas valiosas sugestões apresentadas na revisão deste trabalho.

Expresso os meus sinceros agradecimentos à Direcção da Escola Secundária de Palmarejo, na pessoal da Doutora Nilda Linete Vaz e todo o estaff da mesma.

Por fim a todos os meus colegas e amigos que não referi e que também contribuíram de uma forma ou doutra para a realização deste trabalho.

INDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	6
II.	CONTEXTUALIZAÇÃO	8
III.	ANÁLISE TEORICA.....	10
III.1.	Organização das escolas Secundárias.....	10
III.2.	Gestão Estratégica	15
III.3.	Gestão pela qualidade	18
III.4.	Avaliação e Auto Avaliação das Escolas	22
III.5.	Projecto Educativo.....	24
IV.	AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA.....	28
IV.1.	Caracterização Geral da Escola Secundária de Palmarejo (ano lectivo 2004/05)	28
IV.2.	SÍNTESE DO QUESTIONÁRIO I – PERFIL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA	31
IV.3.	SÍNTESE DO QUESTIONÁRIO II – ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA EFICÁCIA ESCOLAR	43
IV.4.	ANÁLISE FOFA	49
V.	CONCLUSÃO.....	51
VI.	PROPOSTA DE MELHORIA	55
VII.	Bibliografia.....	58

I. INTRODUÇÃO

A avaliação é uma actividade sistemática, envolvendo recolha, análise e interpretação de dados sobre o objecto da avaliação, que nesse caso é o Liceu do Palmarejo.

Nas organizações, nomeadamente as escolas, a avaliação constitui um importante instrumento de gestão, não só de pessoal (promoção e desenvolvimento profissional), mas também, um instrumento de controlo e de legitimação organizacional. É sobretudo nessa vertente que procurarei desenvolver o meu trabalho, com o propósito de identificar os pontos fortes e os problemas que a escola enfrenta, os aspectos que constituem alguma ameaça ao normal funcionamento da escola e também as oportunidades que a mesma tem. Procurarei avançar com linhas orientadoras de uma proposta de plano de melhoria para a referida escola.

A avaliação da escola permite que os recursos sejam melhor utilizados, que a sociedade participe com dados concretos e emita ideias para a tomada de decisão.

Se os alunos e suas aprendizagens são a principal razão para se querer mudar a escola, os professores são fundamentais na implementação das mudanças que, para serem reais, precisam ser bem geridas, uma vez que são processos lentos e que exigem o envolvimento e a participação dos discentes e de toda a comunidade educativa.

No âmbito da realização deste trabalho, fiz a recolha de informações junto aos principais actores do sistema educativo, nomeadamente, alunos, pais encarregados de educação, pessoal docente e não docente, através de aplicação de questionários e inquéritos visando um melhor conhecimento das instalações físicas da Escola Secundária de Palmarejo, do corpo docente, do efectivo escolar, do seu rendimento académico, bem assim das diferentes variáveis que caracterizam o desempenho da escola, enquanto organização educativa.

A pesquisa bibliográfica permitiu a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais amplos do que aqueles que eu poderia pesquisar directamente. Ainda em contacto com a realidade utilizei a observação directa dos diferentes aspectos do funcionamento da escola.

Uma outra técnica utilizada foi a pesquisa à biblioteca virtual (Internet).

A escola, enquanto organização, tem a sua especificidade própria e o seu funcionamento é norteado por normativos instituídos legalmente, nomeadamente Decreto Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto (Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário), Decreto Lei nº 18/2002 de 19 de Agosto (Propinas e Emolumentos), Decreto Lei nº 41/2003 de 27 de Outubro (Condições de Acesso e Permanência no Ensino Secundário), Decreto Lei nº 42/2003 de 20 de Outubro.

Com esse trabalho procurarei analisar e relacionar os aspectos que constituem orientações e o que efectivamente é realizada e sentida a nível da escola.

Espero dar um contributo à Escola Secundária do Palmarejo, para a minha formação e para toda a comunidade educativa, uma vez que com o resultado desse trabalho poder-se-á tomar medidas que contribuirão para a melhoria da qualidade do ensino e a eficácia da gestão escolar.

II. CONTEXTUALIZAÇÃO

A participação da comunidade local na avaliação das necessidades, através do diálogo com as autoridades oficiais e os grupos interessados no interior da sociedade, é uma das etapas essenciais para ampliar e aperfeiçoar o acesso à educação. A busca deste diálogo, recorrendo aos meios de comunicação social, a debates no interior da comunidade, à educação e formação dos pais, à formação em serviço dos professores, suscita em geral, maior consciencialização e capacidade de apreciação, bem como um desenvolvimento das capacidades endógenas. Quando as comunidades assumem maior responsabilidade no seu próprio desenvolvimento, aprendem a apreciar o papel da educação, quer como meio de atingir os objectivos sociais, quer como uma desejável melhoria da qualidade de vida.

A melhoria da qualidade de ensino aprendizagem é uma prioridade do programa do Governo de 2001 para a área de educação no nosso país, isto é, um dos desafios actuais a serem vencidos pelo Estado, no conjunto das políticas sociais, e enquanto instrumento principal para o efectivo exercício da cidadania. Por isso e não só, é preciso fazer uma avaliação a fim de encontrar e cobrir as lacunas que vêm dificultando o processo ensino/aprendizagem.

A avaliação da escola faz com que os recursos sejam melhor utilizados, faz com que haja participação e controle social.

Os pioneiros na avaliação do sistema educativo foram os países europeus seguindo-se-lhes depois os Latino-americanos.

No nosso país houve 3 tentativas de avaliação do sistema educativo, baseadas na análise dos resultados das aprendizagens dos alunos. Nenhuma dessas tentativas chegou ao fim. A primeira decorreu de 1987 a 1994, com o PREBA (projecto de Renovação e Extensão do Ensino Básico).

A segunda, na área da avaliação das aprendizagens, foi a introdução das provas de acesso ao ensino superior, aplicadas no fim do ano lectivo 1999/2000 aos alunos que finalizaram o Ensino Secundário. Tal como a primeira tentativa, a segunda também acabou por morrer por falta de clareza da avaliação do sistema de educação. A terceira tentativa, o âmbito do PROMEF, ocorreu do ano 2000 até ao ano 2003, mas até ainda não foi publicado.

A avaliação da escola é importante quando serve para melhorar o processo e eliminar as falhas na escola. Por isso, é imprescindível elaborar a proposta de melhoria e, logo de seguida, pô-la em prática a fim de evitar a sua caducidade, pois o mundo está em constantes transformações acompanhada à sua maneira pela escola. Deve haver condições para uma melhor cooperação no plano local entre professores, pais e o público no seu conjunto. A primeira condição parece ser a vontade, por parte do governo, de abrir um espaço de decisão democrática onde possam ser tidas em conta as expectativas da comunidade local, dos professores, das associações de pais, ou das organizações não governamentais. As instituições que compõem o sistema educativo devem, por outro lado, dar prova de verdadeira vontade de se adaptar às condições locais e adoptar uma atitude aberta perante a mudança. Finalmente, a autonomia dos estabelecimentos de ensino constitui um factor essencial do desenvolvimento de iniciativas locais porque permite uma maior colegialidade no trabalho dos professores. Estes tendo de tomar decisões em comum, libertam-se do isolamento tradicional da sua profissão.

A noção de “Projecto de escola”, em certos países, mostra bem esta vontade de alcançar um conjunto de objectivos que permitam melhorar a vida da instituição escolar e a qualidade do ensino (Costa, 1996).

III. ANÁLISE TEÓRICA

III.1. Organização das escolas secundárias

O sistema de ensino cabo-verdiano compreende os subsistemas da educação pré-escolar, da educação escolar, da educação extra-escolar.

A educação de infância é de frequência facultativa e destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no sistema escolar. A educação escolar é composta por Ensino Básico, Ensino Secundário, Ensino Médio e Ensino Superior. A educação Extra-Escolar desenvolve-se em dois níveis distintos, a Educação Básica de Adultos e a Formação Profissional.

O Ensino Básico está subdividido em três fases a distinguir: 1ª fase (1º e 2º anos de escolaridade), 2ª fase (3º e 4º anos de escolaridade), 3ª fase (5º e 6º anos de escolaridade).

O Ensino Secundário está subdividido por ciclos, 1º ciclo (7º e 8º anos de escolaridade), 2º ciclo (9º e 10º anos de escolaridade), 3º ciclo (11º e 12º anos de escolaridade). Tanto o ensino Básico como o ensino Secundário tem a duração de seis anos. Já neste último o aluno pode frequentar a via geral ou a via técnica. A via de Ensino Técnico organiza-se em dois ciclos que correspondem, respectivamente, aos 9º e 10º anos e aos 11º e 12º anos de escolaridade. O 2º ciclo abrange as áreas de formação geral, tecnológica e oficial, de acordo com o plano curricular a definir nos termos da lei do artigo 70º. O 3º ciclo organiza-se em moldes idênticos aos do 2º ciclo, dando continuidade e reforçando os conhecimentos nas especialidades e ramos anteriormente escolhidos.

A família e os alunos consideram o Ensino Secundário, muitas vezes, como a via de acesso à promoção social e económica, por outro lado, acusam-no de ser desigualitário, de estar pouco aberto ao mundo exterior e, de um modo geral, de inibir a preparação dos jovens,

tanto para o ensino superior como para a entrada para o mundo de trabalho. Argumenta-se, ainda, com a fraca pertinência das matérias ensinadas e com a pouca importância dada à aquisição de atitudes e valores. Admite-se hoje em dia, de um modo geral, que para haver desenvolvimento é preciso que uma proporção elevada da população possua estudos secundários desde que encare a educação como um processo a prosseguir ao longo de toda a vida, considerando quer os conteúdos, quer a organização do ensino secundário. Sob a pressão das exigências do mercado de trabalho, a duração de escolaridade tende a aumentar. Se analisarmos a taxa de escolarização no mundo inteiro, o Ensino Secundário é, de todos os sectores de ensino formal, o que está a ter um desenvolvimento mais rápido.

Em muitos países, contudo, o aumento dos efectivos é acompanhado pelo aumento do insucesso escolar, como se verifica pelas elevadas taxas de repetência e de abandono (Dellors etalli, 1996).

É pois possível, num contexto de educação permanente, relacionar o ensino secundário com os três grandes princípios que são: a diversidade das formações, a alternância a desenvolver entre o estudo e uma actividade profissional ou social e a busca de melhorias qualitativas.

A organização das escolas secundárias tem três vertentes fundamentais que coincidem com as principais áreas de gestão escolar. São elas: subdirecção pedagógica, subdirecção Administrativa e Financeira e subdirecção de Assuntos Sociais. A escola secundária possui três áreas fundamentais de gestão onde todos os projectos, actividades, serviços e órgãos se enquadram, se sistematizam, se agrupam. Nem sempre os principais actores do processo educativo têm consciência da sua vocação e do seu papel na escola, resultando daí o disfuncionamento naquelas vertentes e falta de aproveitamento das potencialidades de cada um.

As relações externas e institucionais de uma escola serão tanto mais sólidas e enriquecedoras quanto maior for a estabilidade e a consciência da necessidade de tratamento equilibrado daquelas áreas de gestão (Brito, 1994).

Subdirecção Pedagógica

Esta área de gestão onde se enquadram todas as actividades, projectos, recursos órgãos e serviços directamente relacionadas com o ensino e a educação, é a mola real que faz despoletar todo o potencial humano dos utentes de um estabelecimento de ensino. O acto educativo e o acto de ensinar e aprender não podem ser exclusivo deste serviço. Nem a acção

educativa ou o momento de aprendizagem poderão ter hora marcada para ocorrerem. Daí que, numa escola, todos tenhamos responsabilidades na área de educação e do ensino perante o nosso cliente, seja ele o aluno seja a sociedade.

Por este motivo, todos somos poucos para detectar potenciais embriões de projectos educativos. Não somos muitos para inventariar exaustivamente problemas e suas causas, ao nível do ensino e da educação. Nunca seremos demais para determinar as prioridades fundamentais, tanto no respeitante às questões a resolver, como ao nível das opções pedagógicas a tomar como linhas de orientação para delimitar os problemas, para sistematizar as preocupações, as necessidades e anseios, a registrar nos planos de acção decorrentes do plano global de escola e em consonância com o seu projecto educativo (Alves, 2003).

De acordo com o artigo 28º do decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, o subdirector pedagógico tem como função principal a orientação e o controlo do processo de ensino-aprendizagem, devendo, para isso:

1. Controlar o cumprimento dos programas das diferentes disciplinas, através de:
 - a. Reuniões de trabalho quinzenais com os coordenadores das disciplinas a quem compete zelar pelo rigoroso cumprimento dos programas, proceder à revisão das provas elaboradas pelos professores e aos planos das aulas dos professores;
 - b. Visitas às aulas de preferência acompanhado do coordenador da disciplina;
 - c. Assistência às reuniões de coordenação;
2. Controlar o cumprimento da avaliação, através de:
 - a. Reunião com os coordenadores e grupos de professores por área disciplinar;
 - b. Reunião com os professores;
 - c. Reunião com as turmas;
 - d. Reunião com os alunos;
 - e. Reunião com os pais e encarregados de educação;
 - f. Análise dos resultados das avaliações e tomada de medidas;
 - g. Aprovação do plano de trabalhos de coordenador;
3. Garantir ajuda aos professores com dificuldades docentes
 - a. Organizando seminários sobre aspectos pedagógicos e metodológicos;
 - b. Acompanhar o cumprimento dos planos de visitas desses professores às aulas de professores com experiência pedagógica;
4. Ajudar os alunos na resolução dos problemas pertinentes à sua formação procurando para tal:

- a. Conhecer os alunos nas suas crises e perturbações funcionais, no seu desenvolvimento intelectual e emocional, bem como o ambiente em que vivem;
 - b. Recorrendo em caso de necessidade, com conhecimento do director, as todas as instituições capazes de contribuir para debelar as perturbações de que padecem;
5. Estimular boas relações entre professores e entre estes e alunos;
 6. Organizar o quadro de distribuição de serviço dos professores;
 7. Organizar e promover a feitura do horário das aulas, sessões e demais actividades;
 8. Zelar pelo cumprimento rigoroso do horário e dos programas;
 9. Controlar a elaboração dos livros ou termos de matrícula, frequência e rendimento escolar dos alunos, em estreita ligação com o secretário e os directores de turma.

Sub direcção Administrativo-financeira

A área administrativo-financeira é aquela que condiciona decisivamente as opções que se pretendam tomar em favor desta ou daquela vertente. O condicionalismo refere-se não só à utilização de recursos humanos, mas também aos recursos financeiros. É primordial que o gestor escolar responsável pela área administrativa e financeira proceda de forma atenta, racional e articulada com as vertentes Pedagógico e Assuntos Sociais.

A gestão Administrativa e financeira compreendem fundamentalmente a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

O fundamental tanto numa escola como numa empresa é que os seus recursos humanos agrupados em serviços, órgãos de gestão ou de apoio, associações ou turmas, independentemente dos seus antecedentes, capacidades e interesses pessoais, sejam coordenados na procura de metas comuns.

Em boa verdade, a escola existe porque existem pessoas, recursos humanos. Quanto melhor forem articulados os recursos, melhor funcionarão os serviços e as instituições e, com maior facilidade, uma escola poderá enfrentar os desafios e oportunidades que se lhe colocam (Brito, 1994).

As competências do subdirector Administrativo e financeiro encontram-se no artigo nº29 do Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto que vou mencionar a seguir:

- a. Velar pela manutenção e conservação do património;
- b. Autorizar a consulta das actas das reuniões do conselho directivo por qualquer interessado;

- c. M andar passar certidões extraídas dos livros de estabelecimento de ensino quando devidamente solicitadas;
- d. Autorizar e controlar as matrículas, transferências e anulações de matrículas dos alunos internos e a admissão a exames dos alunos externos;
- e. Preparar o projecto de orçamento privativo de escola para apreciação do conselho directivo;
- f. Orientar os serviços administrativos e financeiros mantendo o Director informado dos assuntos referentes aos mesmos;
- g. Superintender em toda a administração da escola;
- h. Fiscalizar a escrituração escolar e exigir que ela esteja sempre em dia e arrumada de maneira clara e precisa, de forma a apresentar, em todo o momento, o estado da administração do estabelecimento;
- i. Verificar regularmente o numerário em cofre e as importâncias em depósito;
- j. Fazer as propostas de alteração ao orçamento em vigor e os pedidos de antecipação de duodécimos que sejam aconselhadas pelas conveniências do ensino ou pelas necessidades da administração;
- k. Preparar e organizar o projecto de orçamento privativo da escola e submetê-lo à consideração do conselho directivo.

Subdirecção para Assuntos Sociais e Comunitários

Numa escola carente a subdirecção tem um papel importante buscando minimizar algumas carências através de várias parcerias com outras instituições nacionais e internacionais:

Cabe ao subdirector para Assuntos Sociais e Comunitários:

- a. Dinamizar as relações com as parcerias económicas, culturais, sociais e institucionais da localidade a que pertence o estabelecimento de ensino, nomeadamente na mobilização de recursos para apoiar a concretização de projectos de escola;
- b. Preparar submeter ao conselho directivo, de harmonia com as orientações e directivas estabelecidas, propostas de acordos de germinação e de cooperação com entidades públicas ou privadas nacionais ou estrangeiras;
- c. Participar na promoção e organização de actividades para, extra e circum - escolares no interesse da escola e da comunidade educativa;

- d. Apoiar os elementos da comunidade educativa no desenvolvimento de uma cultura de cidadania e na promoção e controlo de regras e de boa convivência na escola;
- e. Apoiar e dinamizar actividades de acção social e escolar, bem como de orientação escolar e profissional dos alunos, em ligação com os organismos vocacionados;
- f. Coordenar as actividades de averiguação relativas ao enquadramento do aluno no nível de propinas correspondente com base nas directivas do conselho directivo e tendo em conta as normas aplicáveis.

É de salientar que o desenvolvimento equilibrado das três vertentes fundamentais da gestão da escola será o melhor (mas não o mais fácil) percurso a trilhar, considerando os inúmeros problemas a resolver e a dificuldade de envolvimento de todos os intervenientes na grande tarefa de gestão participativa do estabelecimento de ensino (Brito, 1994).

III.2. Gestão Estratégica

Gestão para conceituar, pode dizer que é um tipo de administração que envolve planeamento, organização, direcção, coordenação e avaliação dos processos e dos resultados. Consiste, então, na condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar seus objectivos.

Para Marco Arroyo, a palavra Estratégica vem de estratégia, derivando-se da palavra grega "*strategas*" que significa general. Na Grécia Antiga, estratégia significava aquilo que o general fazia. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e económicos, visando melhorar as chances para uma vitória militar. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos e a táctica de como lutar.

Num empreendimento, a estratégia está relacionada com a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos

problemas e a maximização das oportunidades. Num impasse, deverá ser sempre que possível identificar a opção mais inteligente, económica e viável.

Marco Arroyo, entende que Gestão Estratégica significa reconhecer a dinâmica do conflito, perceber as limitações e as habilidades próprias e dos adversários e tornar esse conhecimento oportunidade para se atingir os resultados desejados.

A gestão estratégica numa organização procura tornar significativa uma diferença quanto às organizações congéneres, instituindo-a como um problema sério e uma oportunidade excitante. Por outras palavras, num mundo caracterizado pela incerteza, pela evolução tecnológica, pela pressão de fazer mais, melhor e na hora obriga as organizações a procurarem alcançar a qualidade total dos serviços ao cliente e pelo empenhamento de toda a organização.

Exige-se, portanto, que as organizações procurem respostas estratégicas mais eficientes, que a própria inovação se torne estratégica também dentro do princípio de que a vantagem competitiva reside na criação e sustentação de uma diferença orientada já não para as organizações concorrentes mas para os clientes, uma vez que se trata de uma diferenciação ligada á vantagem concorrencial, a qual se decorre, por seu turno, da cadeia de valor da organização e do seu reconhecimento pelos consumidores (Habermas, Internet).

A gestão estratégica é assim, apesar da dificuldade de encontrar uma definição universalmente aceite, um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mas preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica. Trata-se de um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização.

Neste sentido, o gestor estratégico ultrapassa o papel de mero planeador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos os níveis da organização. Reconhece-se então que o estratega chave é o gestor executivo dos programas em que a estratégia se desdobra. Como se infere facilmente, a gestão estratégica apresenta um conjunto de características que a distinguem de outros processos (como o de planeamento estratégico que é uma das componentes essenciais) que vou destacar:

- É um processo integral, implica a orquestração de todos os recursos da organização para a obtenção de vantagens competitivas;

- É contínua e interactiva, isto é, consiste de uma série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajustamento contínuo;
- Propicia um enquadramento que orienta a condução de outras fases de gestão (tais como a fase de orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros);
- Valoriza a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna mais débil de todos os componentes e processos organizacionais;
- É difícil de realizar, dado exigir que a organização, em vez de aguardar o desenrolar dos acontecimentos ou das crises, corra o risco de escolher alternativas.
- Ambiciona construir o futuro da organização, trabalhando numa perspectiva de longo prazo.

Considerando que a gestão estratégica é fundamentalmente, como vimos, uma abordagem compreensiva para gerir as organizações, que implica uma interacção complexa entre diferentes aspectos dos seus processos internos, podemos sintetizar os aspectos organizacionais mais relevantes que pressupõe, do seguinte modo:

- **Visão da organização** que é um sistema aberto; organizações abertas à mudança; confiança no planeamento estratégico.
- **Orientação temporal** que é futuro; longo prazo; liga os processos estratégicos e operacionais.
- **Cultura** que exige mudanças e enfatiza a criatividade; promove a capacidade da organização fazer escolhas.
- **Liderança** que exige um compromisso de longo prazo; as equipas executivas de topo são as primeiras responsáveis pela implementação.
- **Controlo gerencial**, controlo forte utilizando sistemas de controlo interno; sistema de controlo gerencial; avaliação da performance.

A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização (Schelling, 1960).

Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo leccionista, desassociado dos objectivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados que lhe diz respeito mais directamente, ignorando as necessidades e os interesses da globalidade dos grupos de interessados (accionistas, clientes, fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo.

A escola precisa ter uma gestão que beneficie de características das tomadas de decisão estratégicas mas que sejam, ao mesmo tempo, amplamente participativas. Porque a gestão escolar tem necessidade de trabalhar com previsões e organizar bem uma actuação conjunta dos muitos actores sociais que deve coordenar, num contexto a ser cada vez mais conhecido e levado em conta de modo estratégico (Demo, Internet).

Mas, sendo uma organização que precisa ser assumida por todos os segmentos que a compõem – desde os que nela trabalham até a comunidade a que serve - nada é mais estratégico para a gestão escolar do que a participação de todos esses segmentos, tanto nas tomadas de decisão, quanto no desenvolvimento e avaliação das acções decididas.

Ao se resolver implementar uma gestão estratégica participativa é importante, então, lembrar que a escola vai precisar gerenciar esse dilema: de um lado, deverá usar toda a racionalidade para se organizar; e, de outro lado, fará todo o esforço para que essa organização conte com a participação de todos. Vai administrar a tensão nascida do compromisso entre flexibilidade/imprevisibilidade próprias do processo participativo e razão/domínio da situação próprios do planeamento estratégico.

A previsão será feita, sim, mas de modo participativo. Sempre que houver necessidade de mudanças, estas deverão ser propostas e assumidas pelo colectivo.

III.3. Gestão pela qualidade

A gestão pela qualidade utiliza estratégias para transformar a organização, orientando-a para resultados e para satisfação dos beneficiários. O conceito de gestão pela qualidade engloba a relevância das aprendizagens, a equidade, a eficácia e a eficiência do qual está implícito o acesso, o programa e o sucesso do aluno. Também diz respeito ao empenho da organização de modo a garantir que os seus produtos satisfaçam as exigências de qualidade dos consumidores e cumprir todos os regulamentos existentes relativos a este produto.

A gestão pela qualidade é um modelo de Gestão, que envolve um conjunto de princípios e se caracteriza pela performance como se consegue os resultados.

A qualidade deve ser entendida, antes de mais, como um processo de transformação e de concientização, ou seja, de um saber profundo.

A gestão pela qualidade é exactamente aquela que é capaz de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Por outro lado, a gestão pela qualidade deve ser entendida como uma estratégia para transformar a organização, nesse caso a escola, orientando-a para resultados e para satisfação dos beneficiários. Por isso, ela deve basear em dados e factos que comprovam esta satisfação.

Sendo, assim, a gestão pela qualidade não surgiu por acaso, ela é um processo gerido que envolve pessoas, sistemas, instrumentos e técnicas de apoio.

A qualidade não significa apenas luxo. Necessitamos de ter uma maneira de descrever a qualidade em que não haja lugar para opiniões subjectivas. Uma definição útil é: qualidade significa conformidade com as exigências, isto é, permite-nos medir a qualidade.

Desta forma todos tem de entender a qualidade da mesma forma. A partir de momento que todos estão a utilizar a mesma linguagem de qualidade, podemos medi-la e geri-la. Por isso, a gestão pela qualidade, permite o envolvimento de todas as pessoas da organização (participação), no produto ou serviço final prestado ao cliente. Daí aquilo que nós chamamos, gestão de qualidade total (Macdonald, 1994). A gestão pela qualidade total é uma organização voltada para o cliente.

A gestão pela qualidade, caracteriza-se pelos seguintes princípios:

- **Satisfação social**, ou seja, a escola tem que trabalhar para melhorar o nível do impacto sobre os beneficiários potenciais e actuais, sobre a satisfação dos beneficiários com serviços e produtos e sobre os níveis de bem estar, da satisfação e de motivação dos professores e funcionários.

- **Melhoria continua**, tendo sempre em conta os indicadores de processo e de resultados e auto avaliação,

- **Valorização do pessoal**, ou seja, melhorar as condições de trabalho dos funcionários, reconhecimento do mérito e avaliação do desempenho por resultado,

- **Gestão participativo**, permitindo assim o envolvimento de todos os elementos da organização no processo de tomada de decisão, bem como na responsabilização e realização das actividades,

- **Gestão de processos**, ou seja, conjunto de recursos e actividades inter – relacionadas que transforma insumos (entradas) em produto (saída).

- **Constância de propósito** que resume na definição de missão, visão, nos ideias e transparência na execução na pratica do planeamento estratégico e na coerência no processo decisório.

A qualidade do ensino não se cinge à transmissão de conhecimentos e valores mas sim depende grandemente da qualidade de gestão e de liderança.

Não podemos falar em “ qualidade na educação” ou em uma “escola de qualidade” sem sermos capazes de alcançar as dimensões mais profundas do fenómeno, perseguindo seu sentido existencial. Um ponto fundamental a atender nesse processo de descoberta é que qualidade e educação são lados de uma mesma moeda.

Uma escola de qualidade deve ser vista e entendida em toda a sua pujança, diversidade e dinâmica. A principal instituição actuadora no processo educacional não pode ser pensada como um mecanismo, ferramenta, aparelho ou instrumento. Apesar de o corpo da organização educacional não flutuar no espaço, estando, pelo contrário, submerso em uma sociedade que possui seus valores e cultura, uma Escola de Qualidade, como um agente (não instrumento) no atendimento das necessidades e expectativas humanas, tem compromisso maior com seus alunos, com a qualidade de vida, com a possibilidade de providenciar oportunidades para a construção de um mundo melhor. Uma escola só pode ser imaginada como um meio social de atendimento de necessidades e expectativas das pessoas. Qualidade na educação é uma dádiva que deverá ser voltada para todos.

O compromisso de uma escola de qualidade não é formar mas sim ajudar na formação do cidadão. É bom lembrar que a escola não é única instituição capaz de ajudar o homem na jornada educacional. A família, o trabalho, os amigos, as igrejas e outras formas de organizações são co-partícipes desse processo. O ser humano é foco. É ele que utiliza de todas as entidades para modelar, ele mesmo, sua proposta de vida. A uma escola de qualidade, portanto, cabe ajudar com suas melhores habilidades esse esforço individual. A escola não pode e não deve propor-se fazer tudo sozinha, embora seja ela indiscutivelmente habilitada para desempenhar alguns dos mais importantes papéis na educação. Uma escola de qualidade não se propõe fazer o papel de outros actuadores sociais e acabar falhando no seu próprio. Prestar contas é uma necessidade gerencial, um direito da cidadania e um exercício de humildade.

A qualidade de uma escola depende de uma adequada consciência por parte da gestão sobre o seu papel social, bem com de uma razoável autonomia e espaço para a tomada de decisão e autuação autónoma. A boa escola aproxima-se da sua clientela e, mesmo mantendo a necessária isenção, procura integrar-se no momento contextual. Boa técnica educacional,

habilidade gerencial e um projecto pedagógico alavancador dos melhores sentimentos e habilidades são indispensáveis.

A organização escolar tem uma obrigação solene para com seus alunos, pais, professores, funcionários e a sociedade como um todo: o de bem cumprir o seu importante papel. Mesmo arriscando resumir demais tão ampla missão, podemos dizer que a educação de qualidade é aquela que ajuda a formar a competência do homem face aos desafios do mundo, agindo na direcção da cidadania, da transformação produtiva e do crescimento do ser humano.

A educação, vista como uma forma de promoção da qualidade de vida, utilizará o conhecimento como uma produção de competência, de predominância individual, sem contudo excluir a influência social na definição dos parâmetros do que será reconhecido como qualidade de vida.

O grande problema da educação moderna é que a nova realidade é para todos: governos, empresas, pessoas e escola.

As escolas funcionam como instituições cumpridora de normas emanadas dos serviços centrais e executoras de planos, programas e metodologias, com pessoal desmotivado muitas vezes por não ter estímulos nem espaço para propostas próprias.

A ineficiência do sistema educativo evidencia-se nos índices de insucesso e na baixa qualidade, manifesta-se no domínio precário dos conhecimentos por parte dos alunos e na insatisfação dos pais e da sociedade em geral com os produtos do sistema de ensino.

As pesquisas mais recentes sobre a qualidade de educação, revelam alguns elementos que apontam para os factores que estão na base do baixo desempenho do sistema educativo, entre as quais se destacam:

- A aprendizagem dos alunos não constitui o foco central da escola;
- Muitos profissionais da educação não têm qualificação;
- Os modelos de gestão educativa dificultam a construção da identidade da escola

(Projecto PROMEF, ME, 2002).

Os resultados dessas pesquisas, que em grande parte são extensivos a outras escolas do país, sugerem que a qualidade do ensino passa pela qualidade da escola, que é medida pelo nível do conhecimentos que os alunos nela adquirem, pela interiorização de valores, pelo desenvolvimento de atitudes que levam a uma inserção crítica e produtiva na sociedade.

III.4. Avaliação e Auto Avaliação das Escolas

A avaliação como instrumento de desenvolvimento de qualquer organização e de apoio à definição e implementação das suas práticas, consiste numa actividade sistemática, envolvendo recolha, análise e interpretação de dados sobre os objectos de avaliação, neste caso a escola como um todo ou uma ou mais das suas áreas. Tem que ser planeada de modo a servir os propósitos definidos, isto é, a responder as questões que se coloca e as necessidades que deve servir.

Mas isto não basta: os resultados devem ser relevantes e pertinentes e ela deve originar recomendações que possam ser postas em prática. O objectivo da avaliação da escola é obter conhecimento válido das organizações. Por ser válido, é necessário que ela seja compreendida e aceite pelos membros da organização, e para ser conhecimento a informação tem que ser recolhida e interpretada através da utilização de métodos fiáveis de recolha e partilha de informação.

A avaliação não deve ser feita somente quando existem problemas, mas sim a escola deve tomar a iniciativa de avaliar a si mesma.

A auto – avaliação, pois, um processo reflexivo e crítico sobre a organização escolar, que exige o desenvolvimento de procedimentos de rigor e grande disponibilidade dos implicados.

A avaliação pode ser entendida como processo e como produto.

Como processo, ela corresponde ao tempo e às actividades necessárias. É um processo lento e interactivo, às vezes conflituosa, de afastamento de estratégias individuais e grupos, para a sedimentação do sentimento e de pertencer a uma mesma organização e para construção de espaços de autonomia.

Enquanto produto, constitui uma metodologia e um instrumento de planeamento que leva à definição e à formulação de estratégias de gestão que culminam na elaboração dos planos de acção a serem executados pela organização.

No contexto de Gestão pela Qualidade Total, a avaliação tem as seguintes dimensões:

- Cultural, em que visa alavancar mudanças na cultura e nas rotinas organizacionais;
- Operacional, que visa promover a eficiência da organização para que alcance melhores resultados, assim como a melhoria da qualidade do serviço prestado e a satisfação dos beneficiários.

A avaliação como instrumento de gestão estratégica deve ser entendida também como instrumento de melhoria contínua.

A avaliação deixou de ser actividade opcional nos processos educacionais contemporâneos para se tornar componente intrínseco e rotineiro de toda vida académica. Torna-se ferramenta de gestão e desenvolvimento institucional, pois está relacionada com a evolução da identidade institucional e com o aprimoramento da qualidade expressa em seu planeamento estratégico.

Na mesma medida em que antevê como necessária a evolução do planeamento, impõe a análise das estratégias adoptadas, sejam elas emergentes ou planeadas.

Como auto-avaliação institucional, usa como parâmetros o respeito, a identidade institucional expressa em sua missão, valores éticos e objectivos projectados em seu planeamento. A efectividade da acção gestora concretizada em suas estratégias para o alcance dos seus objectivos, a participação de todos seguimentos envolvidos, a comparabilidade de suas dimensões objectivas e subjectivas, a continuidade das acções programadas e a visualização crítica do processo, constitui os elementos que fazem da avaliação um instrumento de melhoria continua das instituições do Ensino Secundário.

Contudo, há que referir aos tipos de avaliação, que são:

- Avaliação das Necessidades (avaliação para o desenvolvimento);
- Avaliação Formativa (avaliação no desenvolvimento);
- Avaliação Somativa (avaliação do desenvolvimento);

A auto-avaliação de escolas constitui uma inovação que pode ser analisada em função de três dimensões que a condicionam: impulsos, movimentos e forças (Schratz, 1997). Ela pode resultar de necessidades ou impulsos que emergem do interior da própria organização escolar ou ser uma imposição externa. Esta não é uma questão meramente técnica, pois pode originar expectativas e envolvimento diferentes, consoante resulta da necessidade de os professores promoverem uma investigação para identificação de razões do insucesso nos exames e apresentação de soluções, ou se é o resultado de decisões dos serviços centrais ou regionais do ministério da Educação com o objectivo de, por exemplo, levar a escola a melhorar o seu sistema de informação.

A auto-avaliação é um exame global, sistemático e regular das actividades e resultados duma organização, comparados com um modelo de organização de resultados satisfatórios. Permite identificar com clareza os seus pontos fortes e as áreas a melhorar. Culmina com uma proposta de medidas concretas e actividades bem programadas com o desenho de instrumentos que permitem seguir os progressos realizados.

A auto-avaliação leva aos centros educativos uma série de benefícios e, sobretudo oferece:

- Um procedimento de avaliação baseado em factos;
- Um meio de conseguir a coerência na direcção e o consenso acerca do que deve ser feito por todos os membros da organização, que compartilhem os mesmos conceitos básicos;
- Um enfoque rigoroso e estruturado para a melhoria da organização;
- Uma útil ferramenta de diagnóstico;
- Um juízo de valor objectivo com respeito a um conjunto de critérios amplamente aceite.

Além disso, proporciona:

- Um método para medir os progressos realizados no tempo, mediante aplicações periódicas;
- Um modo de definir um vínculo entre o que a organização deve conseguir e as estratégias e processos necessários para atingir seus objectivos;
- Uma forma de determinar elementos de referência para comparações internas e com outros centros educativos;
- Um método para que o centro educativo conheça e atenda as necessidades e solicitações de estudantes, do seu pessoal e da sociedade, adaptando-se a um contexto em permanente evolução;
- Um procedimento para aprender da experiência e identificar ganhos e erros, e adoptar enfoques auto-correctivos como organização.

Para que a avaliação se traduza, efectivamente, em desenvolvimento da escola e dos profissionais que nela trabalham uma opção adequada poderá ser a utilização de uma estratégia de avaliação participada.

III.5. Projecto Educativo

“Projecto” (do Latim *Projectus*, lançamento para diante) é um conceito que vem assumindo uma importância significativa em várias áreas do saber – designadamente na filosofia existencialista (a existência humana como projecto), na epistemologia contemporânea (o objecto da ciência como objecto – projecto), no domínio tecnológico e artístico (projecto de engenharia, projecto de arquitectura), na investigação científica (projecto de investigação) e no discurso político (projecto de sociedade, projecto partidário). Também tem vindo a ocupar, progressivamente, um lugar de destaque no contexto educativo.

O projecto educativo da escola pode ser entendido como a concretização, ao nível da educação, de uma concepção de democracia participada e uma forma de pôr em prática o princípio da liberdade de ensino.

Assim, o projecto educativo da escola outra coisa não é, senão:

- Um instrumento que oriente a consecução de uma série de objectivos (Mur e Riu, 1989,110);
- Instrumento para orientar e facilitar a gestão escolar (Antúnez, 1987,8);
- Marco global na instituição escolar que permite a actuação coordenada e eficaz da equipa docente (Costa, 1999).

Encontramo-nos perante um ponto de vista organizacional e administrativo em que o projecto educativo da escola é entendido como um instrumento de planificação que procura contribuir para que a instituição escolar atinja, com eficácia, os objectivos a que se propôs enquanto organização.

Do ponto de vista administrativo-organizacional, a importância do projecto é então, assumida como prioritária, tanto nas organizações de tipo empresarial, como nas organizações escolares, enquanto instrumento ao serviço da eficácia e do desenvolvimento organizacional.

A prática educativa exige uma metodologia geral do tipo investigação na ou pela acção. Agir para proporcionar o sucesso educativo a todos e a cada um, proporcionando a realização pessoal e social dos alunos e a mobilidade social ascendente, para a prática da democracia. E investigar para conhecer os paradoxos, os efeitos perversos, os problemas; investigar para iluminar os “buracos negros” da acção, para aumentar as possibilidades de consecussão das finalidades da escola.

A investigação é necessária porque existe um problema e não se sabe como resolvê-lo. O projecto educativo deve ser uma resposta aos problemas da comunidade escolar.

Ter um projecto educativo de escola é ter um alvo estratégico, uma ambição, uma visão de futuro, assente em princípios, valores e políticas que se aplicam na acção educativa e pedagógica com os alunos.

Para ter um projecto é preciso construir consensos, entre os diferentes elementos que constituem uma escola, compatibilizando as normas nacionais e os projectos individuais e de grupo.

Esta construção de consensos deve ser orientada para acção e deve ser mobilizadora das energias dos membros da organização.

É na escola que estão os problemas e é na escola que está a solução. Ela é o espaço institucional do processo educativo, portanto exige estrutura material, de pessoal,

organizacional e financeira capaz de sustentar um projecto pedagógico próprio, constituído colectivamente, para atendimento das necessidades básicas da aprendizagem dos alunos da sua comunidade. Como estratégia básica para atingir o objectivo proposto, as escolas têm de ter autonomia; criar condições para valorizar a si mesmas e tudo que lhe é próprio: a sala de aula, os professores, o currículo, a administração, a participação dos pais, os resultados da aprendizagem.

A autonomia das escolas implica necessariamente a descentralização dos recursos e das acções e o fortalecimento das delegações da educação e a progressiva transformação do Ministério da Educação num organismo eficaz de formulação, coordenação e acompanhamento das políticas públicas na área educacional, e a consequente redução do seu papel executivo. A escola é o ponto mais importante do sistema educativo, pois é exclusivamente nela que os resultados são atingidos.

O projecto educativo:

- Estabelece linhas orientadoras do tipo de educação que se quer proporcionar aos jovens;
- Resulta da reflexão, diálogo, posições dos elementos da escola;
- Determina os valores que devem ser trabalhados no currículo explícito e oculto;
- Reconhece as ilusões, os interesses dos membros da comunidade escolar;
- Reconhece os alunos como os principais sujeitos e principais interessados na educação;
- Introduce uma direcção centrada na escola-comunidade educativa;
- Apela à participação substantiva de todos os membros da escola, salvaguardando as competências técnico-pedagógicas dos profissionais da educação;
- Pressupõe a adopção de tecnologias educativas adequadas às necessidades dos educandos, dos problemas, dos contextos;
- Impõe uma estratégia de inovação;
- Esclarece as metas a atingir, os modos de avaliação dos processos e dos produtos (o quê, quem, para quê, como...)

É através do projecto educativo que a comunidade educativa estabelece a identidade da escola, adequando-a ao quadro legal em vigor e apresentando o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos.

Para que o projecto educativo possa responder às necessidades reais da escola, tem de se colocar entre outras questões; as seguintes:

- Onde estamos?

- Quem somos?

Essas questões levarão inevitavelmente à realização de uma análise profunda do contexto em que se insere o estabelecimento. E, é com as estruturas e os recursos reais que surge o Plano de Escola.

É o plano da escola que vai concretizar o projecto educativo, considerado “documento de cúpula”, sendo a sua implementação é da responsabilidade do órgão de gestão da escola.

O projecto educativo, não sendo um documento inalterável, não deverá estar, porém, sujeito a profundas e constantes alterações anuais. De um modo geral, a sua duração dependerá fundamentalmente da permanência em cada instituição das pessoas que o elaboram e da estabilidade das suas convicções (Ciscar e Uria, 1987, 265).

IV. AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

IV.1. Caracterização Geral da Escola Secundaria de Palmarejo (ano lectivo 2004/05)

A Escola Secundaria de Palmarejo fica situada no Palmarejo, Concelho da Praia, Freguesia de Nossa Senhora do Socorro. Contempla um total de 2235 alunos, correspondentes a 60 turmas.

No que se refere aos espaços escolares e condições de uso, constata-se que a Escola Secundária de Palmarejo reúne todas as condições adequadas ao processo ensino/aprendizagem.

O rácio aluno/sala é de 76.9% correspondente à utilização da sala de manhã a rácio aluno/turma é de 37%, à tarde é de 38%, enquanto que a noite o rácio aluno/turma é de 12%.

No período de manhã, utiliza-se 30 turmas para um total de 1145 alunos e no período da tarde utiliza-se outras 30 turmas para um total de 1090 alunos. No da noite utiliza-se 2 turmas para um total de 24 alunos.

O total de 2308 alunos para 62 turmas corresponde ao rácio de 37.2%. Todavia é de realçar que a utilização das salas à noite é insignificante, visto que apenas 2 salas são utilizadas para um total de 24 alunos.

Quanto à biblioteca, constata-se que embora tenha um bom espaço em termos de dimensão, a sua utilização é insignificante, tendo em conta que existem carências de manuais de apoio para consultas dos alunos.

A escola tem apenas uma sala de professores para um universo de 90 docentes, o que significa que há uma super ocupação do espaço.

A sala está devidamente equipada com cadeiras, sofás, televisão, mesa, estante, computador, etc.

A escola possui 3 laboratórios devidamente equipados com materiais modernos e sofisticados, (Laboratório de Ciências: Física e Química e Biologia).

A secretaria tem bom espaço, trabalhando nela 3 funcionárias das quais uma desempenha a função de chefe de secretaria.

O ginásio é excelente e é ocupado permanentemente com prática de desporto.

A direcção da escola aluga-o a grupos desportivos para a realização das suas actividades individuais.

A escola tem uma sala grande utilizada para reuniões com professores e encarregados de educação e 12 casas de banho com boas condições sanitárias.

Possui 2 salas de informática devidamente equipadas e uma sala de memória que funciona como centro de informática ou informação. Tem também 3 salas de arrecadações, uma casa da guarda e uma cantina que se encontra neste momento alugada, em pleno funcionamento.

Pessoal Docente

Num universo de 90 professores, 26 tem curso superior sem licenciatura, correspondente a 28,8% dos professores dos quais 22 tem a formação específica na área de docência, correspondente a 20%; 21 Professores com licenciatura correspondente a 23,3% do total, dos quais 18 professores têm a formação específica de docência correspondente a 20%. Existem 2 mestrados, mas apenas 1 têm a formação específica para a área de docência. Há 2 professores com formação do IP, correspondente a 2,2% do total dos professores. Há 3 professores com o 12.º ano de escolaridade, correspondente a 3,3%.

A escola tem 36 professores em formação superior correspondente a 28,8% do total dos professores.

A escola tem cerca de 50% do seu corpo docente com formação específica na área de docência e tem 53 professores com habilitações académicas correspondentes a 58,8% do seu corpo docente, o que significa que mais de metade do corpo docente possui requisitos para o ensino. 36 Professores estão frequentando o Ensino Superior em Cabo Verde, o que significa que dentro em breve a escola secundária do Palmarejo vai estar com praticamente 100% dos professores formados.

Repartição do corpo docente por tipo de vínculo

Dos 90 professores que trabalham no liceu do Palmarejo, 34 tem vínculo definitivo o que corresponde a 37,7%; 26 trabalham sobre o regime de contrato administrativo de

provimento, correspondente a 28,8%; 29 professores trabalham em regime de contrato a termo, correspondente a 32,2% e 1 trabalha em regime de cooperação que corresponde a 1,1%, no âmbito do acordo estabelecido entre o Corpo da Paz e o Governo de Cabo Verde.

Repartição do corpo docente por tempo de serviço

Dos 90 professores que trabalham neste liceu, 3 têm o tempo de serviço de 0-1 ano, 25 tem o tempo de serviço de 2-5 anos, 27 tem o tempo de serviço de 6-10 anos, 17 tem entre 10-15 anos de serviço, 6 tem o tempo de serviço entre 15-20 anos e 12 tem o tempo de serviço de 20 anos ou mais.

Repartição do corpo não docente por habilitação profissional

Do pessoal que trabalha na administração da escola todos são licenciados excepto a subdirectora pedagógica que tem bacharelato em Físico-Química. Na secretaria da escola trabalha apenas uma funcionária, que tem como habilitação literária o 11.º ano de escolaridade e desempenha o papel de chefe da secretaria.

A escola tem 6 contínuos: 1 com o 12.º ano, 1 com o 11.º ano, 1 com o 10.º ano, 2 com o ex. 5.º Ano, 1 com a 6.ª classe. Tem 4 guardas, todos com 6ª classe e 10 encarregadas com 4ª classe.

Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo

Dos 26 funcionários não docentes da escola, 5 tem vínculo definitivo, correspondente a 19,3% do total, e 21 trabalham em regime de contrato a termo, correspondendo a 80,7%.

Repartição do corpo não docente por tempo de serviço

Dos 26 funcionários, 2 têm o tempo de serviço de 0-2 anos, 19 têm o tempo de serviço entre 2-5 anos, 3 têm entre 10-15 anos e 2 têm mais de 20 anos.

IV.2. SÍNTESE DO QUESTIONÁRIO I – PERFIL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

Metodologia

No âmbito da realização do trabalho prático sobre a avaliação da Escola Secundária de Palmarejo, fiz a recolha de informações através de aplicação de questionário I e questionário II (em anexo).

Quanto ao questionário I, tive de entrevistar a Directora, a Secretária e a Subdirectora Administrativa e Financeira. Consultei os documentos elaborados pela escola para o preenchimento do questionário I. Para complementar os dados, também fiz a observação directa durante os estágios realizados no ano lectivo 2004/05 e 2005/06.

Para o preenchimento do questionário II tive dificuldades quanto à recolha dos questionários aplicados a 126 pessoas das quais 6 eram pessoal da direcção, 6 coordenadores pedagógicos, 23 professores, 40 alunos, 6 funcionários administrativos, 38 encarregados de educação e 7 da comunidade circundante.

Uma outra metodologia que utilizei foi a entrevista face-a-face que, embora tenha sido mais lenta, a informação recolhida é certa e a pessoa entrevistada tem menos possibilidade de esconder ou distorcer algum dado.

Tendo em vista os resultados da aprendizagem dos alunos há que mobilizar recursos principalmente humanos, para minimizar a alta taxa de insucesso (27,7%) que ocorre na escola secundária de Palmarejo. Uma das tentativas é a elaboração de plano de melhoria para essa escola. Para isso, foi necessário fazer uma avaliação da escola para saber principalmente quais são os problemas que a escola enfrenta. Utilizei os modelos Europeu e Brasileiro.

O modelo Europeu é um modelo institucionalizado. Nele, pode-se fazer a análise em duas categorias: Agentes e Resultados. Dentro da categoria de Agentes, podemos analisar a liderança, gestão do pessoal, planificação estratégica, recursos e processos nos resultados (Satisfação do pessoal docente e não docente, Satisfação do cliente, Impacto na comunidade, Resultado do centro). Ainda na categoria de Agentes encontramos indicadores de contexto e de processo. É de realçar que este modelo dá ênfase aos resultados, isto é, preocupa-se muito em saber se as pessoas estão satisfeitas com a qualidade de ensino.

O modelo Brasileiro contempla os indicadores de contexto, do processo e dos resultados. Através desse modelo consegue-se ver como se conjugam os factores da escola e vislumbrar os pontos fracos e posteriormente se propor medidas para possíveis correcções.

Esse modelo subdivide-se em seis factores: Efectividade do processo Ensino/Aprendizagem, Ambiente escolar, Envolvimento dos encarregados de educação e a comunidade, Desenvolvimento do património humano, Gestão participativa e Instalação e materiais.

Depois de ter aplicado e recolhidos os questionários 1 e 2, passarei a análise dos dados de modo a produzir informações. Com o questionário 1 consegui calcular as taxas de aprovação, reprovação e abandono. Para o cálculo dessas taxas tinha que ter o número de alunos matriculados no ano lectivo 2004/05, número de alunos aprovados, número de alunos reprovados e o número dos que abandonaram os estudos.

Selecionei as disciplinas com maiores taxas de insucesso, por ciclo e ano de escolaridade, as que tiveram a taxa de insucesso acima de 25%.

O questionário 2, refere-se a factores de eficácia e resultados. No que tange a factores de eficácia, as informações foram tratadas da seguinte forma: depois de obtido o total das pontuações para cada característica, considere factor crítico as características com menos de dois terços de pontuação total.

ESPAÇOS ESCOLARES E CONDIÇÕES DE USO

Na coluna condições, indicar a quantidade de dependências adequadas e inadequadas.

ESPAÇOS	QUANTIDADE	CONDIÇÕES	
		ADEQUADA (definição da escola)	INADEQUADA (definição da escola) *
SALA DE AULA	30	X	
BIBLIOTECA OU SALA DE LEITURA	1	X	
SALA DE PROFESSORES	1	X	
LABORATÓRIO	3	X	
SECRETARIA	1	X	
ÁREA DE LAZER	0	X	
PLACA DESPORTIVA	1	X	
PÁTIO COBERTO	1	X	
PÁTIO DESCOBERTO	1	X	
AUDITÓRIO	1	X	
COZINHA	1	X	
CANTINA	1	X	
CASA DE BANHO	1	X	
Arrecadação	3	X	
Sala de memória	1	X	

Casa da guarda	1	X	
Sala de Informática	2	X	

* Não existe

Segundo os dados recolhidos, a escola secundária de Palmarejo possui um bom espaço físico para a prática educativa, uma vez que as salas de aulas têm bons aspectos, possuindo mesas, cadeiras e quadro adequado ao ensino-aprendizagem. Embora não existindo armários/vitrines para a exposição, na turma, dos trabalhos realizados pelos próprios alunos e dos materiais confeccionados pelos professores, sabe-se que esses materiais ajudam na concretização da aprendizagem, despertando a curiosidade. Permite ainda desenvolver o sentido de observação e iniciação da atitude de tipo experimental.

Mas, é de salientar que existem alunos que não estão satisfeitos com exploração da cantina, facto confirmado pelos dados recolhidos. Dos 20 alunos afectos a responder o questionário, somente 3 é que estão satisfeitos com a forma como a cantina é explorada. A maioria dos alunos invade os espaços das rabidantes no exterior da escola, durante os intervalos e principalmente nos intervalos de 20 minutos.

Os laboratórios existentes são pouco usados pelos professores que fizeram a formação virada para a utilização dos mesmos.

A escola possui boa cantina e bons laboratórios. O que a torna ineficiente é a não determinação de objectivos com foco na aprendizagem do aluno como principal cliente da escola; considerando que cada aluno deve usufruir de todas as possibilidades de aprender e de se aperfeiçoar, mas que para estar apto a utilizar, correctamente estas potencialidades, ele deve estar na posse de todos os elementos de uma educação básica de qualidade.

Em relação a outras escolas, o Liceu do Palmarejo está bem equipado, pois os professores têm materiais didácticos modernos para leccionarem nas salas de aulas normais e na sala de actos (que é uma sala mais ampla onde os professores podem utilizar televisor, data show, aparelho de som, computadores, dentre outros).

DADOS ESTATISTICOS

Matrícula inicial:

ANO LECTIVO: 2004/2005

TURNO	ALUNO (A)/ TURMAS	7º Ano		8º Ano		9º Ano		10º ano		11º ano		12º ano		TOTAL		Rácio Aluno/turma	
		Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica
MANHÃ	ALUNO (A)S	147		235		155				323		259		1119		37	
	TURMAS	4		6		4				9		7		30			
TARDE	ALUNO (A)S	303		357		289		167						1116		37	
	TURMAS	8		9		8		5						30			
TOTAL	ALUNO (A)S	450		592		444		167		323		259		2235		37	
	TURMAS	12		15		12		5		9		7		60			

Rácio Aluno(a)s /sala ---74

Os alunos afectos a este liceu proviram dos diferentes Liceus da capital (liceu da Achadinha, liceu Pedro gomes, liceu da Várzea, liceu de Achada São Filipe) e da Praia rural, com um rácio de 37 alunos por turmas. A escola funciona somente com a via geral do 7º ao 12º ano.

Esses alunos são na sua maioria provenientes de famílias pobres em que o chefe de família é a mãe que tem um rendimento económico mínimo.

A escola funciona com elevado número de alunos (2235), correspondendo a demanda da educação no Ensino Secundário resultante da reforma educativa em Cabo Verde.

Os alunos na sua maioria (1042) são do 1º ciclo, que formam um total de 27 turmas. É notório a diminuição de números de alunos nos 3 últimos anos.

Aproveitamento do(a)s aluno(a)s										
ANO	2005/2006				2005/2006			2004/2005		
	Matricula Inicial	Transferidos		Anulação de Matricula	Aprovado (a)s	Reprovado(a)s	Abandonos	Taxa de Aprovação	Taxa de Reprovação	Taxa de Abandono
		Entradas	Saídas							
7º	*	*	*	*	*	*	*	69 %	31,2 %	21 %
8º	*	*	*	*	*	*	*	76 %	24,6 %	33 %
9º	*	*	*	*	*	*	*	31 %	43,9 %	19 %
10º	*	*	*	*	*	*	*	74 %	26,7 %	7 %
11º	*	*	*	*	*	*	*	83 %	17,4 %	17 %
12º	*	*	*	*	*	*	*	77 %	22,9 %	3 %
Total	*	*	*	*	*	*	*	68,3%	27,7%	15,5%

* Esses dados só estarão disponíveis no fim do ano lectivo 2005/06

Os anos de escolaridade com maior número de turmas - que no caso deste liceu são 7º, 8º e 9º anos são os anos de escolaridade com maior número de abandono escolar que, infelizmente, são os alunos que tem menos idade. O MEVRH e a escola deveriam traçar planos de acção para esses alunos, como por exemplo, a formação profissional através da criação da via técnica que a escola não explora.

A percentagem dos alunos que reprovaram (43,9%) no 9º ano é superior à percentagem de aprovação (31%), sem falar da elevada taxa de abandono (19%). Qual a razão dessa ineficácia? Será a mudança de ciclo? Será que o conteúdo do programa está adequado ao ambiente familiar desses alunos ou será por causa do aumento de disciplinas nesse ano de escolaridade, dentre outras causas? O importante é saber quais são as causas e atacá-las para que esses jovens tenham ocupação que, lhes permita evitar estarem na rua sem afazeres e poder-se diminuir a delinquência juvenil.

Recursos Humanos (2004/2005)

Pessoal docente

Repartição do corpo docente (que lecciona) por habilitação, académica/profissional

Variáveis		Habilitações académicas/profissionais		Formação específica para a docência	
		N.º	%	N.º	%
Curso Superior sem Licenciatura.		26	28,8%	22	24,4%
Licenciatura		21	23,3%	18	20%
Mestrado/Post graduação		2	2,2%	1	1%
Curso médio		0	0%	0	0%
EICM		0	0%	0	0%
IP		2	2,2%	0	0%
12º ano de escolaridade		3	3,3%	0	0%
Outras	Em formação	36		0	0%
Total		90	59,8%	41	45,40%

Dos 94 professores existentes, 4 trabalham na Direcção da escola, ficando somente 90 no activo. E desses 90 professores, 36 estão a frequentar o ensino superior, correspondente a 28,8% e só 3 deles trabalham com o 12º ano de escolaridade, que corresponde a 3,3%.

A escola tem 49 professores com o curso superior e somente 8 deles não tem formação específica para a docência. Existem 2 professores com o curso médio (IP).

Cerca de 70% desses professores têm contrato com o Ministério da Educação, 37,7% têm nomeação definitiva e somente 1,1% é cooperante.

É de salientar que a maioria desses professores têm mais de 6 anos de trabalho. Refiro-me a 62 professores com o tempo de serviço superior a 6 anos de serviço.

O perfil dos professores dessa escola é satisfatório para o ensino aprendizagem. Outros factores condicionantes do processo ensino aprendizagem precisam ser melhorados.

Repartição do corpo docente por tipo de vínculo

Vínculo		Total	%
Nomeação	Provisória	0	0%
	Definita	34	37,8%
Contrato	Administrativo de provimento	26	28,9%
	A termo	29	32,2%
Acumulação		0	0%
Cooperante		1	1,1%

Total	90	100%
-------	----	------

Repartição do corpo docente por tempo de serviço

Tempo de serviço (em anos)	Total	%
0 -1	3	3.3%
2 – 5	25	27.8%
6 – 10	27	30%
10 – 15	17	18.9%
15 – 20	6	6.7%
20 e +	12	13.3%
Total	90	100%

Pessoal não docente : Funcionário(a)s administrativo(a)s e professores(as) com funções administrativas)

Repartição do corpo não docente por hab. profissional

Funções	Habilitação/académica ou profissional (especificar)	N.º	%
Directora	Licenciatura em Matemática	1	3.8%
Sub Directora Administrativa	Licenciatura em Engenharia	1	3.8%
Sub Directora Pedagógica	Bacharel em Físico-química	1	3.8%
Sub Directora de Assuntos Sociais	Licenciatura em História	1	3.8%
Secretária	Licenciatura em Geografia	1	3.8%
Chefe de secretaria	12º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	12º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	11º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	10º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	Ex 5º Ano	2	7.7%
Contínuo	6º Ano	1	3.8%
Guarda		4	15,4%
Encarregada de limpeza	4ª Classe	10	38.5%

Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo

Tipo de Vínculo		Total	%
Quadro		5	19.2%
Eventual			
Contrato		21	80.8%
Outro			
Total		26	100%

Repartição do corpo não docente por tempo de serviço

Tempo de serviço (em anos)	Total	%
0 -1	2	7.7%
2 – 5	19	79.1%
6 – 10		
10 – 15	3	11.5%
15 – 20		
20 e +	2	7.7%
Total	26	100%

Quanto ao pessoal administrativo, nenhum deles tem formação na área. Dos 26 funcionários administrativos, 5 são de quadro e 21 são contratados.

O tempo de serviço de 73% do pessoal administrativo é de menos de 5 anos; 7,69% varia até 1 ano de trabalho; 11,5% tem o tempo de serviço que varia entre os 10 e os 15 anos de serviço e 7,69 desse pessoal tem o tempo de serviço superior a 20 anos.

Assim como os professores são importantes para a aprendizagem do aluno também o pessoal administrativo tem a sua responsabilidade no processo. Mas para exercê-la precisa de condições para poder dar a sua quota-parte.

A escola secundária de Palmarejo provê refeição quente para os alunos provenientes da Praia Rural e outros que têm menos condições económica. Um acto que a escola realiza com apoios materiais e financeiros do Ministério da Educação e outras instituições.

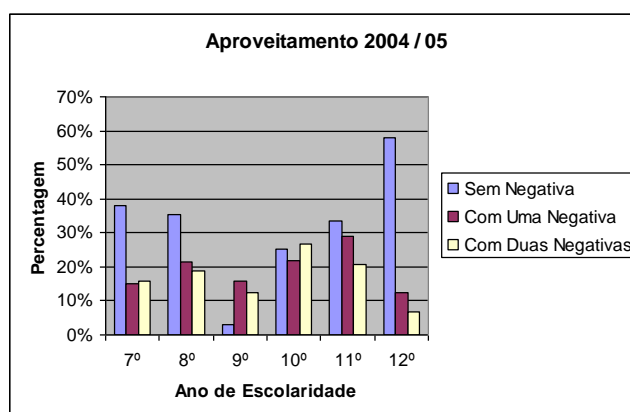
Para além desse projecto, a escola tem outros projectos que estão sendo implantados:

- Parceria com o grupo desportivo “Prédio”, cujo objectivo é fornecer equipamentos desportivos à escola;
- Parceria com o CIAJ (centro de Informação e Aconselhamento para juventude) e a Cruz Vermelha de Cabo Verde, a fim de realizar cursos de 1^{os} socorros e fazer atendimento personalizado aos alunos;
- Parcerias com as Igrejas Nazarena e Adventista, para a criação de um grupo coral da Escola;
- Parceria com a confecção “AFIL’S”, onde a escola compra uniformes para a revenda, recebendo alguns para os mais carenciados;
- Parceria com o Colégio Brasileiro “Logos”, cujo objectivos é: estabelecer convívio entre os alunos e professores das duas escolas; realizar palestras e formações variadas para os alunos, pais e professores.

A Direcção da Escola pensa que com todos estes projectos que realizou e que está a realizar, muita coisa mudou são os casos do envolvimento dos pais e mães nas actividades da Escola, o compromisso dos professores, a assistência aos alunos, a organização da escola, etc. O que falta para melhorar, é a taxa de abandono e a taxa de reprovação dos alunos.

As disciplinas com mais problemas são: Francês, Matemática, Química, Física, Inglês.

Os serviços centrais do Ministério da Educação e Valorização dos Recursos Humanos têm estado a colaborar positivamente com este Liceu.



Os alunos do 12º ano tiveram maior percentagem de aproveitamento sem negativa (são aproximadamente 60% dos alunos), enquanto que no 9º ano poucos alunos aprovaram sem negativa, aproximadamente 0,5%.

No 10º ano de escolaridade houve maior percentagem de aprovados com apenas uma negativa de que com duas negativas ou sem negativas.

No 9º ano também houve maior percentagem dos alunos aprovados com uma negativa de que com duas negativas e sem negativas.

O 1º ciclo e o 3º ciclo foram os ciclos em que os aprovados foram na sua maioria sem negativas.

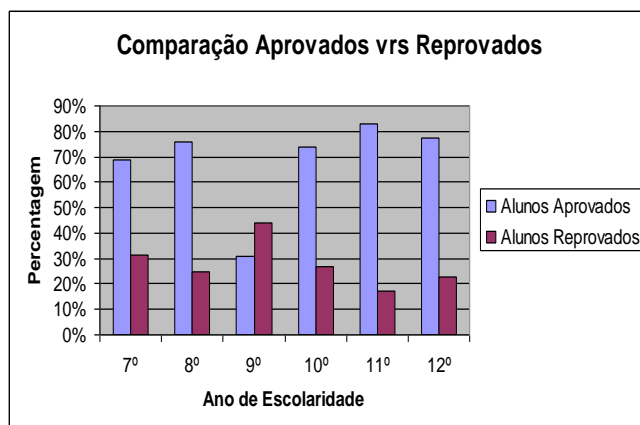
As reprovações no Liceu do Palmarejo têm maior incidência no 9º ano de escolaridade. É aí também que aparece maior número de alunos que reprovaram com negativa só em Matemática e Português.

A maior parte dos que reprovaram com 3 ou mais negativas foram os alunos do 9º ano de escolaridade.

Facto preocupante é o caso de reprovações por gravidez ter sido mais numerosa no 8º ano, que é uma classe cujos alunos possuem menos idade em relação ao 2º e 3º ciclo.

No caso do 10º ano houve menor percentagem de alunos que reprovaram com 3 ou mais negativas do que no 9º ano de escolaridade.

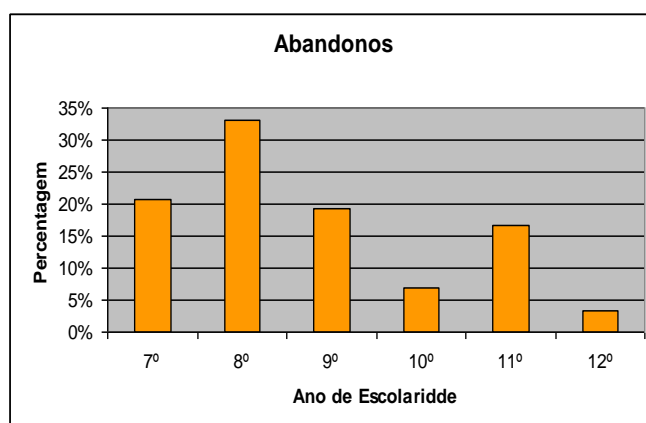
Nos três primeiros anos de escolaridade houve maiores percentagens de alunos que reprovaram com 3 ou mais negativas do que nos últimos três anos de escolaridade.



Verificando o gráfico, vê-se que o único caso em que a percentagem dos reprovados ultrapassou a percentagem dos aprovados foi no 9º ano de escolaridade, significando que dos 383 alunos, 168 não tiveram sucesso (somente 119 é que tiveram sucesso nos estudos).

Em contrapartida, o 11º ano de escolaridade foi o ano que teve menor percentagem de reprovação. Dos 270 alunos, houve somente 47 reprovações e 224 aprovações.

O 3º ciclo teve maior percentagem de aprovação de que nos restantes ciclos, mais concretamente no 11º ano de escolaridade. O 9º ano de escolaridade foi o ano que teve menor percentagem de aprovação, de seguida vem o 7º ano e o 10º ano de escolaridade.



O abandono escolar nessa escola no ano lectivo 20004/05 foi de 145 alunos, num universo de 2235 efectivos. É de notar que a maior parte dos alunos que abandonaram a

Escola são os alunos que estudavam nas classes mais baixas, com maior incidência para o 8º ano de escolaridade, que também teve maior percentagem de alunos reprovados por gravidez. No 12º ano houve menor percentagem de alunos que abandonaram os estudos, de seguida o 10º ano e o 11º ano de escolaridade.

Disciplinas com baixo aproveitamento por ano de escolaridade¹

Ano	Disciplina	Total de alunos que frequentaram	Número de alunos reprovados	Taxa de alunos reprovados
7º	Matemática	430	187	43,5%
	Inglês	217	87	40,1%
	Homem Ambiente	430	166	38,6%
	Estudo Científico	430	147	34,2%
	Português	430	147	34,2%
8º	Matemática	501	194	38,7%
	Inglês	266	93	35%
	Português	501	140	27,9%
9º	Matemática	381	198	52%
	Química	381	156	40,9%
	Utili Comput	162	53	32,7%
	Inglês	381	121	31,8%
	DE e Soc	89	24	27%
	C Naturais	381	100	26,2%
	Português	381	99	26%
	História	381	96	25,2%
10º	Física	145	79	54,5%
	C Naturais	145	69	47,6%
	Inglês	145	48	33,1%
	Francês	145	40	27,6%

¹ Disciplinas com mais de 25% de insucesso

Ano	Área	Disciplina	Alunos que frequentaram	Número de alunos reprovados	Taxa de alunos reprovados
11º	CT	Inglês	79	36	45,6%
		Francês	27	11	40,7%
		Matemática	106	40	37,7%
		Física	56	21	37,5%
		Útil Comp	49	13	26,5%
	Humanística	Psicologia	36	17	47,2%
		Geografia	101	37	36,6%
		História	101	35	34,7%
		Inglês	101	27	26,7%
	Económico-Social	Francês	23	18	78%
		Inglês	42	28	66,7%
12º	CT	Física	114	79	69,3%
		Francês	29	18	62,1%
		Utili Comp	61	28	45,9%
		Geom Desc	60	26	43,3%
		Matemática	132	54	40,9%
		Biologia	44	18	40,9%
		Química	50	16	32%
		Geologia	16	5	31,3%
		Psicologia	26	8	30,8%
		Filosofia	121	34	28,1%
		Português	108	30	27,8%
	Humanística	História	47	13	27,7%
	Económico-Social	Matemática	18	9	50%
		Útil Comp	15	4	26,7%

Analisando os dados de reprovações por disciplina, constata-se que no 9º ano e no 12º ano, houve muitas disciplinas com insucesso. No 12º ano, na área de CT, todas as disciplinas, excepto a de Inglês não chegou a 25% de insucesso, mas esteve próxima das outras com 20,7% de insucesso.

No 3º ciclo as reprovações por disciplinas foram mais salientes na área Científico-Tecnológico, com destaque para as disciplinas de Física, Francês Inglês. As áreas Económico-Social e Humanística tiveram menos disciplinas com insucesso em relação a área Científico-tecnológico.

O insucesso por disciplina no 1º ciclo incide nas disciplinas de Matemática Inglês e Português. A disciplina de Matemática esteve como uma das disciplinas de insucesso em todos os anos e áreas em que os alunos a tiveram.

IV.3. SÍNTESE DO QUESTIONÁRIO II – ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA EFICÁCIA ESCOLAR

IV 3.1. EFECTIVIDADE DO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

Pontos fortes ²	Pontos fracos ³
(1) A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas;	(16) Os alunos que não terminam as tarefas durante a aula poucas vezes são orientados para as fazer depois da aula, para que mantenham o ritmo da turma.
(14) A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada a actividades de aprendizagem.	18) Os professores pouco conhecem as necessidades da turma e poucos deles dão atenção individual aos alunos com dificuldades. (15) O ritmo de instrução poucas vezes é ajustado de modo a atender os alunos que aprendem com maior ou menor rapidez.

A efectividade do processo de ensino é um dos aspectos mais importantes numa escola eficaz que trabalha com foco na aprendizagem dos seus alunos.

² Características que atingem entre 90% e 100% da pontuação.

³ Características com a pontuação obtida mais baixa.

A escola secundária de Palmarejo possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas. A maior parte do tempo lectivo dos alunos na escola é dedicada às actividades de aprendizagem de aspectos importantes a que a escola deve continuar a trabalhar para os manter. Mas também terá que trabalhar no sentido de amenizar os pontos fracos existentes.

De acordo com as respostas dadas, a escola tem maior problema nas práticas efectivas e estratégias de ensino. Levando em consideração as opiniões dos alunos, seus pais, sociedade e as opiniões da escola (professores e direcção), a escola acha que os alunos que não terminam as tarefas durante a aula devem ser orientados para as realizar depois das aulas para que mantenham o ritmo da turma; que os alunos saibam com antecedência o que se espera deles; que o conteúdo e a frequência do TPC sejam adequado ao ambiente familiar do aluno.

A partir da aplicação do primeiro e do segundo questionário verifiquei que grande percentagem dos professores possui formação específica para a docência. Mas por outro lado, constata-se elevadas taxas de insucesso na maioria das disciplinas, o que demonstra que há uma desarticulação entre o nível de formação dos professores e os resultados da aprendizagem dos alunos.

Mostrando assim que a escola apresenta séries dificuldades no que tange ao processo ensino/aprendizagem, e que formação de professores em si só não é a solução para o combate ao insucesso escolar, há que traçar outras estratégias, juntamente com toda a comunidade educativa e não só, para que todos possam estar envolvidos e conseqüentemente ter um impacto positivo no resultado final.

Na efectividade do processo Ensino/Aprendizagem constatei que existem professores que nem sempre sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada ciclo e em cada disciplina. Assim, esses professores não conseguem fazer a interdisciplinaridade o que ajudaria bastante os alunos na consolidação dos conteúdos.

A escola, incluindo os professores afirma que nem sempre o ritmo de ensino está ajustado de modo a atender os alunos que aprendem com maior ou menor facilidade e que as disciplinas críticas, às vezes, são as que recebem atenção por parte da escola. Estes dois aspectos podem ser os factores responsáveis, para a elevada taxa de insucesso, em geral, e por disciplina, em particular.

Assim, a escola está a reproduzir as desigualdades inerentes à nossa sociedade, uma vez que os alunos que não têm o mesmo ritmo de aprendizagem acabam por reprovar.

A maior parte dos alunos concordam que o que eles aprendem lhes serão útil no futuro. No entanto, poucos deles fazem os TPC que eles afirmam ser solicitados. Facto esse que pode ser derivado do conteúdo dos TPC que a maioria dos alunos acha não ser adequado ao

ambiente familiar. São vários os factores que condicionam o sucesso escolar. Nesse caso cada um tem de fazer a sua parte, os professores, o aluno, os pais, a escola e a própria comunidade em si.

IV.3.2. AMBIENTE ESCOLAR

Pontos fortes ⁴	Pontos fracos ⁵
<p>(7) A Directora pedagógica ou a coordenadora de disciplina acompanha com frequência o desempenho dos professores e o desenvolvimento dos seus programas;</p> <p>(20) A Directora permanece na escola durante o período de actividades escolares;</p> <p>(25) As aulas iniciam-se imediatamente, no horário.</p>	<p>(27) A escola não possui um regulamento interno escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores.</p> <p>(38) Os professores, administradores e pais quase não se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos.</p> <p>(36) Poucos alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles.</p>

O factor “Ambiente escolar” não teve pontuação acima dos 90%. Os pontos fortes referem-se às características que obtiveram pontuação entre 75% e 90% das pontuações.

A razão de ser de uma escola é os alunos, pois alguns deles não sentem que os professores estão comprometidos com eles. Ao mesmo tempo, os professores, administradores e pais não se referem a escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos. A escola precisa realizar actividades que aproximem professores e direcção aos alunos, a fim de diminuir essa distância para que os alunos se sintam comprometidos com os estudos. Em contrapartida, a Direcção está a trabalhar para melhorar o processo ensino/aprendizagem acompanhando as actividades dos alunos, fazendo com que também estes cumpram o horário lectivo.

As opiniões sobre o ambiente escolar divergem-se. A escola é de opinião que os professores planificam as actividades de ensino de forma concertada, enquanto que os alunos,

⁴ Características que atingem entre 90% e 100% da pontuação.

⁵ Características com a pontuação obtida mais baixa.

seus pais e a sociedade acham que não existe esse concerto. Isso mostra a distância que existe entre a escola e os seus servidores.

IV.3.3 ENVOLVIMENTO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Pontos fortes ⁶	Pontos fracos ⁷
<p>(2) A escola promove eventos que permitam contactos entre os professores e encarregados de educação;</p> <p>(3) Os professores comunicam-se frequentemente com os encarregados de educação</p>	<p>(8) Há pouca evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar.</p> <p>(6) Os encarregados de educação pouco participam nas reuniões de avaliação da Escola.</p> <p>(7) Os encarregados de educação poucas vezes fazem o acompanhamento dos TPC dos filhos.</p>

Quanto ao envolvimento dos encarregados de educação, nota-se que apesar de estes, serem sempre informados pela escola a respeito de qualquer evento que haja na escola, a sua participação é pouco significativa. Não é por acaso que nem sequer têm a noção de quem é seu representante na Assembleia da escola e nem participam da avaliação da escola. É de salientar que de acordo com as informações dos professores não há evidência de que estes ajudam os seus filhos na resolução dos trabalhos de casa. Nesse caso, temos a ausência de participação dos pais na vida escolar dos filhos, participação essa que muitas vezes ajudaria os filhos a responsabilizarem-se com os seus estudos.

A comunicação entre os encarregados de educação e os professores precisa ser eficaz, abrangendo todos os pais. Regista-se que essa comunicação é feita com a minoria dos pais, daí o desfasamento entre a comunicação frequente com os pais e o acompanhamento ao filho.

⁶ Características que atingem entre 75% e 90% da pontuação.

⁷ Características com a pontuação obtida mais baixa.

IV.3.4 DESENVOLVIMENTO DO PATRIMÓNIO

Pontos fortes ⁸	Pontos fracos ⁹
<p>(1) Os professores possuem a qualificação mínima para leccionar no ciclo a que estão afectos;</p> <p>(2) Os professores demonstram ter domínio da matéria que ensinam;</p> <p>(12) A escola avalia o seu desempenho e o dos seus professores, bem como o seu esforço para a mudança.</p>	<p>(5) Alguns professores não têm pelo menos três anos de experiência.</p> <p>(7) A taxa de mobilidade dos professores não diminui de ano para ano.</p> <p>(8) A maioria dos professores não permanece na Escola para além do horário lectivo.</p>

Os alunos deste liceu são orientados por professores que têm condições para a leccionação e que têm domínio da matéria que leccionam. Entretanto, muitos deles mudam de escola no fim do ano, anulando a possibilidade de aproximação aluno /professor. Um outro aspecto importante para os alunos é a não permanência dos professores na escola para além do tempo lectivo, facto que, a meu ver, é revelador da falta da motivação por parte dos professores.

IV 3.5. GESTÃO PARTICIPATIVA

Pontos fortes ¹⁰	Pontos fracos ¹¹
<p>(1) A escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas;</p> <p>(2) Os órgãos de direcção funcionam de maneira permanente;</p> <p>(3) A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e materiais necessários, esquemas de trabalho e métodos preferidos.</p>	<p>(6) Os objectivos da Escola são pouco claros e aceites pela comunidade escolar.</p> <p>(11) A Escola nem sempre dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.</p>

⁸ Características que atingem entre 75% e 90% da pontuação.

⁹ Características com a pontuação obtida mais baixa.

¹⁰ Características que atingem entre 90% e 100% da pontuação.

¹¹ Características com a pontuação obtida mais baixa.

Os projectos que a escola propõe não são do conhecimento do aluno, visto que a maioria não tem informações sobre vários projectos elaborados pela escola. O que significa que a gestão participativa precisa ser trabalhada de modo a envolver toda a comunidade educativa.

A direcção afirma que na escola todos conhecem o objectivo do seu trabalho, que dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas e que todas as informações circulam de maneira rápida e correcta entre os sectores e colaboradores. No entanto, a maior parte dos alunos não está informada sobre os projectos da escola, não está satisfeita com os serviços complementares (biblioteca, cantina, etc.) e está pouco satisfeita com o nível de manutenção e higiene da escola.

IV 3.6. INSTALAÇÕES E MATERIAIS

Pontos fortes ¹²	Pontos fracos ¹³
Instalações adequadas da escola; Instalações adequadas nas salas de aulas.	(15) Alguns alunos podem identificar seus livros de texto e descrever seu conteúdo; (16) Nem todos os alunos podem identificar outros materiais de leitura.

Quanto às instalações e materiais, os professores concordam que a escola tem condições para a prática do ensino e que dispõe de materiais suficientes e modernos para os professores leccionarem. Afirmam ainda que são poucos os alunos que podem identificar seus livros de texto e descrever seu conteúdo. Assim a escola pode trabalhar no sentido de criar hábitos de leitura a esses alunos o que, paulatinamente, influenciará nos seus estudos, diminuindo o insucesso escolar.

No critério “satisfação de cliente: famílias”, nota-se que as famílias não estão contentes com o desempenho da escola, visto que nem todos os conflitos são resolvidos com justiça. Raras vezes recebem orientações sobre como deve estudar o seu filho e sobre a sua vida profissional. Em contrapartida e curiosamente não participam nas actividades da escola e estão pouco satisfeitas com as actividades extra-escolares.

¹² Características que atingem entre 90% e 100% da pontuação.

¹³ Características com a pontuação obtida mais baixa.

O pessoal docente e não docente disse que a comunicação é razoável. Entretanto, não sabem se os professores e os funcionários podem participar na elaboração dos projectos e planos. Ficou claro que nem tudo o que acontece na escola é do conhecimento de todos, o que contribui fortemente para o fracasso, quando posto em prática.

A comunidade onde a escola está inserida não tem conhecimento se a escola promove aproximação dos alunos à cultura local e regional, se a escola tem uma publicação que serve para comunicar-se com os vizinhos do bairro ou da localidade e ainda não sabe se a escola colabora nas actividades desportivas do bairro. A distância da comunidade em relação a escola é pois notória. Esta distância poderia ser minimizada, desde que se facilitasse a entrada da comunidade para dentro da escola, trabalhando para o sucesso na aprendizagem do aluno que, no entanto, pertence tanto a escola como a comunidade.

IV.4. ANÁLISE FOFA

Normalmente no estudo (avaliação) de uma organização ou instituição utiliza-se a análise FOFA como suporte. Para traçar a proposta de melhoria para a escola Secundária de Palmarejo vou utilizar este tipo de análise.

Por análise FOFA entende-se como o levantamento das forças, oportunidades, fraquezas e as ameaças de uma instituição que posteriormente serão cruzados (em anexo) para se conhecer as suas potencialidades e os obstáculos. Passo a definir e a exemplificar (escola secundária de Palmarejo), para o efeito esses itens:

Forças: Aquilo que a escola deveria estar a fazer e já está a fazer bem. São variáveis que a escola controla e executa bem. Exemplo:

- A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas;
- A escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas;
- 96,7% dos professores têm experiência de serviço.

Fraquezas: Aquilo que a escola deveria estar a fazer e não está a fazer. São variáveis que a escola controla, mas executa mal. Exemplo:

- Elevada taxa de insucesso, sobretudo no 9º ano de escolaridade (43,9%);
- 100% dos funcionários administrativos não possuem formação;
- Inexistência do regulamento interno.

Oportunidades: Situações externas à escola (de natureza política, económica, social, tecnológica, legal que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola. Exemplo:

- 28,8% dos professores em formação;
- Disponibilidade de alguns parceiros externos para apoiar o desenvolvimento do sector educativo;
- Disponibilidade dos programas de ICASE;

Ameaças: Situações externas à escola (de natureza política, económica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter o seu impacto minimizado. As ameaças são situações que podem concretizar-se ou não e os seus impactos podem afectar ou não a escola, dependendo das condições internas de neutralização. Exemplo:

- Diminuição da ajuda externa;
- Aumento do consumo de álcool, das drogas e da delinquência juvenil;
- Desistência e abandono escolar, sobretudo por parte dos alunos das zonas urbanas.

V. CONCLUSÃO

O trabalho sobre a avaliação da escola secundária de Palmarejo, que ora termino demonstra que essa escola possui boas condições físicas e equipamentos adequados para a prática do processo ensino-aprendizagem. A gestão administrativa e pedagógica está bem estruturada seguindo as leis e os decretos-leis do Ministério da educação e de outras entidades em que a escola está sujeita a cumprir as suas normas.

O plano de actividade é executado na sua maioria, juntamente com os diversos projectos que a escola elabora anualmente principalmente da vertente Assuntos sociais, com o fim de ajudar os alunos mais carenciados da escola.

A formação académica dos professores é satisfatório tendo para breve cerca de 90% dos professores com a formação específica na área de docência, somente 3 dos 90 professores leccionam sem a formação adequada.

Requisitos e características que devem ser atacados prioritariamente

Factor de Eficácia	Requisitos	Características
--------------------	------------	-----------------

Efectividade do processo Ensino Aprendizagem	(3) Práticas Efectivas e Estratégias de Ensino	<p>(16) Os alunos que não terminam as tarefas durante a aula poucas vezes são orientados para fazê-las depois da aula, para que mantenham o ritmo da turma.</p> <p>(18) Os professores pouco conhecem as necessidades da turma e poucos deles dão atenção individual aos alunos com dificuldades.</p>
	TPC frequente	<p>(31) O conteúdo e a frequência do TPC não são adequados ao ambiente familiar dos alunos.</p> <p>(33) Nem todos os professores corrigem com os alunos e comenta os TPC.</p>
Ambiente Escolar	(10) Compromisso e preocupação da equipa escolar com os alunos e com a Escola	<p>(38) Os professores, administradores e pais quase não se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos.</p> <p>(36) Poucos alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles.</p>

	(11) Trabalho em equipa	(41) Os professores poucas vezes trocam ideias entre si. (40) Os professores nem sempre planificam as actividades de ensino de forma concertada.
Envolvimento dos Encarregados de Educação	(4) Envolvimento dos Encarregados de Educação na aprendizagem	(7) Os Encarregados de Educação poucas vezes fazem o acompanhamento dos TPC dos filhos. (8) Há pouca evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar.
	(3) Participação dos Encarregados de Educação na Gestão da Escola.	(5) Poucos Encarregados de Educação sabem quem é seu representante na Assembleia da Escola. (4) Os Encarregados de Educação têm fraca participação nas reuniões da Assembleia da Escola.

A sociedade, nomeadamente através de escola, põe a sua disposição a ciência e a cultura elaboradas no decorrer dos séculos. Ela não tem mais do que explorar activamente os conteúdos para os fazer seus e eventualmente transformá-los. Mas infelizmente a comunidade já não está a confiar totalmente na escola de acordo com o inquérito que apliquei a 19 pais/encarregados e a 20 alunos, concluí que dos 19 pais e encarregados de educação inqueridos, 3 não concordam e não sabem se a educação recebida por seus estudantes corresponde ao que esperavam da escola; somente 6 deles concordam que a educação recebida por seus educandos corresponde ao que esperavam da escola. Dos 20 alunos inqueridos 7 deles não concordam e não sabem que os conhecimentos que recebem respondem ao que eles esperavam da escola.

Nessa escola o resultado da aprendizagem dos alunos está mau, houve 27,7% de reprovações num total de 100% de alunos (2235) que frequentaram o ano lectivo 2004/05, revelando a ineficiência no factor Efectividade do processo ensino/aprendizagem. Isto significa que o processo na sala de aula precisa ser melhorada, pois persistem professores que não corrigem os TPC, existem alunos que não recebem tratamento personalizado quando precisam. Um outro aspecto importante que notei é a ausência dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos filhos.

Em suma considero a escola secundária de Palmarejo precisa trabalhar no sentido de minimizar a alta taxa de insucesso que existe aproveitando a boa instalação e os professores com formação e em formação.

VI. PROPOSTA DE MELHORIA

Numa educação cognitiva centrada no aluno, o ensino deve, na nossa opinião, ser entendido como uma actividade que responde às necessidades da aprendizagem, nomeadamente na apresentação que faz dos conteúdos que a cultura do grupo põe à disposição dos indivíduos, nas actividades que sugere quando os alunos sentem necessidades delas e nas acções de remediação que põe prática para contornar as dificuldades que não se podem ultrapassar directamente.

Todas as dificuldades necessitam de uma dinâmica. Nesta perspectiva, nem todas as dinâmicas que a pedagogia pode desenvolver para apoiar o estudo são pertinentes. Por outro lado, num tempo de crescente desinteresse pelas actividades que a escola propõe, importa, sem dúvida, encontrar novas fontes de energia para o trabalho escolar.

Há uma necessidade de tirar proveito dos 96,7% de professores com formação a fim de reduzir o insucesso, a desistência e o abandono escolares.

É nesse sentido que sugiro a proposta de melhoria que se segue para a escola, proposta essa executível durante 2 anos consecutivos. Levando em consideração a visão e a missão dessa escola.

VISÃO: Reconhecimento pela excelência de nosso desempenho, pelo trabalho criativo e inovador de nossa equipa, respeitando nossos alunos, pais, comunidade e o interesse público.

MISSÃO: Contribuir para a constante melhoria das condições educacionais de nossa comunidade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo.

PROPOSTA DE MELHORIA

Melhorar a eficácia do processo ensino aprendizagem	Secções de reflexão entre coordenadores e professores sobre as estratégias de ensino aprendizagem	Melhorados os resultados dos alunos 80% Dos professores usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo, exercícios e atractivos.	(O nº de alunos com resultados positivos/ total de alunos) * 100 (total de professores que usam técnicas variadas/ total dos professores) *100	Conselho Directivo, coordenadores e professores	Realização de seminários com os professores, trazendo especialistas na área de ensino.	Mensalmente e durante os anos lectivos 2005/06 e 2006/07
	Focalizar mais atenção nas disciplinas críticas	Diminuir para 23% a taxa de insucesso	(nº de alunos que tiveram sucesso nas disciplinas críticas/ total de alunos com problemas nas disciplinas críticas * 100	Ministério da Educação, Conselho Directivo, Coordenadores e professores	-Adquirir manuais suficientes e adequados para o ensino da Matemática, L. Portuguesa. Francesa e Inglesa; -Realizar aulas nos laboratórios; -Adquirir cassetes CDS, DVDS.	Durante os anos lectivos 2005/06 e 2006/07
	Desenvolver acção específica para os professores das disciplinas críticas	80% dos professores utilizam os resultados da avaliação para melhorar o processo		Conselho Directivo, coordenadores e professores	Realizar pequenos cursos de reciclagem aos professores das disciplinas críticas	Início do 1º, 2º e 3º trimestre

Objectivo estratégico	Estratégias	Metas	Indicador	Responsável	Actividades	Seguimento e calendarização
Envolver os encarregados de Educação na gestão escolar	-Dinamizar a actuação do conselho de turma com a participação efectiva dos pais encarregados da educação	80% Dos conselhos de turmas reúnem pelo menos uma vez por mês com a presença dos pais	Documento, contendo nome dos elementos constituintes do conselho de turma e o número de actas das reuniões	Sub direcção pedagógica, coordenadores, professores e os pais	Realização de reuniões de turmas entre os Directores de turma e os pais	Mensalmente durante os dois anos lectivos
	Promover eventos atractivos na escola, envolvendo os encarregados de educação e a comunidade em geral	50% Dos pais encarregados de educação envolvidos nos eventos promovidos pela escola	(nº de actividades realizadas na escola / nº de actividades previstas) * 100	Conselho Directivo, coordenador professores e pais	Realização de intercâmbio entre a escola e a comunidade em geral	Trimestralmente (Outubro, Janeiro e Abril)
	Assegurar formas inovadoras de comunicação/informação entre a escola e os pais encarregados de educação	-Criação de um jornal escolar, com objectivo de divulgar as actividades realizadas na escola. -60% Das actividades realizadas na escola são divulgadas na comunicação social	(nº de jornal distribuídos/ nº de jornal publicado) * 100	Conselho directivo, coordenadores, professores, pais e alunos	Realização de encontro com toda a comunidade escolar e educativa	Mensalmente durante os dois anos

VII. Bibliografia

- Alves José Matias. **Organização, Gestão e Projectos Educativos das Escolas**. 6ª Edição. Edições ASA, 2003.
- Barroso José João. **Teoria e Prática das Organizações Educativas**.
- Brito Carlos. **Gestão Escolar Participativa**. Texto Editora, 1994.
- Costa Jorge Adelino. **Gestão Escolar-Participação. Autonomia. Projecto Educativo da Escola**. 5ª Edição. Lisboa: texto editora, 1999.
- Cruz C. Vasconcelos. Carvalho Óscar. **Qualidade uma Filosofia de Gestão**. 2ª Edição.
- Delors Jacques: etalli. **Educação Um Tesouro a Descobrir**. 2ª Edição. Edições ASA, 1996.
- Góis Eunice. **A Auto-Avaliação das Políticas da Escola**. Instituto de inovação Educacional, 1997.
- Golbar Marco César. **Educação e Qualidade**. 1998.
- Leite Elvira. Malpique Manuela. Santos Milice Ribeiro. **Trabalho de Projecto**. 2ª Edição. Edições Afrontamento, 1991.
- Metrulis Eleny. Ideias 13. **A questão Administrativa e a Questão Pedagógica: uma articulação possível**, São Paulo.
- Not Louis. **Ensinar e Fazer Aprender**. 1ª Edição. Edições ASA, 1991.
- Rosabal Maritza. **Subsídios para a criação de um sistema Nacional de Avaliação das Aprendizagens**. ME PROMEF, 2002.

- Tripa Maria Rosa Pereira. **O Novo Modelo de Gestão das Escolas Básicas e Secundárias.** 1ª Edição. Edições ASA, 1994.
- Laborr@com.br, pag. 22 a 42; 12 de Maio de 2006.
- MEVRH – **Material de Apoio Para desenvolver Processos de Auto-Avaliação e Utilizar os Resultados Para Melhorar a Qualidade dos Serviços Prestados Pelas Escolas.** PROMEF, 2002.
- MEVRH. **Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário.** Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto.
- MEVRH. **Lei de Base.** Lei nº103/III/90 de 29 de Dezembro

ANEXO

AVALIAÇÃO DA ESCOLA

PERFIL DE FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

Questionário 1

Ano Lectivo 2004/2005

1. Ilha: Santiago

Concelho: Praia

2. Nome da escola: Liceu do Palmarejo

3. Nome do gestor(a) director(a): Nilda Linete

4. Endereço da escola: Praia Palmarejo

5. Localização: ☒ Área urbana
☐ Área rural
☐ Área peri urbana

6. Modalidades de ensino ministrados na escola:

☒ Ensino Secundário - Tronco Comum
☒ Ensino Secundário Geral – 9º e 10º
☐ Ensino Secundário Técnico 9º e 10º
☒ Ensino Secundário Geral -11º e 12º
☐ Ensino Secundário Técnico-11º e 12º

7. ESPAÇOS ESCOLARES E CONDIÇÕES DE USO. Na coluna condições, indicar a quantidade de dependências adequadas e inadequadas.

ESPAÇOS	QUANTIDADE	CONDIÇÕES	
		ADEQUADA (definição da escola)	INADEQUADA (definição da escola)
SALA DE AULA	30	X	
BIBLIOTECA OU SALA DE LEITURA	1	X	
SALA DE PROFESSORES	1	X	
LABORATÓRIO	3	X	
SECRETARIA	1	X	
ÁREA DE LAZER	0	X	
PLACA DESPORTIVA	1	X	
PÁTIO COBERTO	1	X	
PÁTIO DESCOBERTO	1	X	
AUDITÓRIO	1	X	
COZINHA	1	X	
CANTINA	1	X	
CASA DE BANHO	1	X	
Arrecadação	3	X	

Sala de memória	1	X	
Casa da guarda	1	X	
Sala de informática	2	X	

8. □. DADOS ESTATÍSTICOS

8.1. Matrícula inicial:

ANO LECTIVO: 2004/2005

TURNOS	ALUNO (A)S/ TURMAS	7º ano		8º ano		9º ano		10º ano		11º ano		12º ano		TOTAL		Rácio Aluno/turma	
		Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica	Via Geral	Via Técnica
MANHÃ	ALUNO (A)S	147		235		155				323		259		1119		37	
	TURMAS	4		6		4				9		7		30			
TARDE	ALUNO (A)S	303		357		289		167						1116		37	
	TURMAS	8		9		8		5						30			
TOTAL	ALUNO (A)S	450		592		444		167		323		259		2235		37	
	TURMAS	12		15		12		5		9		7		60			

Rácio Aluno(a)s /sala ---74

[illegible]

8.3. Disciplinas com baixo desempenho, por Ciclo e Ano (2004/2005)¹⁴**Final do ano**

Ciclo	Ano		Disciplina	Taxa de reprovação
1º	7º		Matemática	43,5%
			Inglês	40,1%
			Homem Ambiente	38,6%
			Estudo Científico	34,2%
			Português	34,2%
	8º		Matemática	38,7%
			Inglês	35%
			Português	27,9%
2º	9º		Matemática	52%
			Química	40,9%
			Utili Comput	32,7%
			Inglês	31,8%
			DE e Soc	27%
			C Naturais	26,2%
			Português	26%
			História	25,2%
	10º		Física	54,5%
			C Naturais	47,6%
			Inglês	33,1%
			Francês	27,6%
3º	11º	CT	Inglês	45,6%
			Francês	40,7%
			Matemática	37,7%
			Física	37,5%
			Útil Comp.	26,5%

¹⁴ Disciplinas com mais de 25% de insucesso

3º	12º	Humanística	Psicologia	47,2%
			Geografia	36,6%
			História	34,7%
			Inglês	26,7%
		Económico-Social	Francês	78%
			Inglês	66,7%
		CT	Física	69,3%
			Francês	62,1%
			Util Comp	45,9%
			Geom Desc	43,3%
			Matemática	40,9%
			Biologia	40,9%
			Química	32%
			Geologia	31,3%
			Psicologia	30,8%
			Filosofia	28,1%
			Português	27,8%
		Humanística	História	27,7%
		Económico-Social	Matemática	50%
			Útil Comp	26,7%

8.4.- Recursos Humanos (2004/2005)

8.4.1. Pessoal docente·

8.4.1.1.Repartição do corpo docente (que lecciona) por habilitação.
Académica/profissional

Variáveis		Habilitações académicas/profissionais		Formação específica para a docência	
		Nº	%	Nº	%
Curso Superior sem Licenciatura.		26	28,8%	22	24,4%
Licenciatura		21	23,3%	18	20%
Mestrado/Post graduação		2	2,2%	1	1%
Curso médio		0	0%	0	0%
EICM		0	0%	0	0%
IP		2	2,2%	0	0%
12º ano de escolaridade		3	3,3%	0	0%
Outras	Em formação	36		0	0%

Total	90	59,8%	41	45,40%

8.4.1.2.Repartição do corpo docente por tipo de vínculo

Vínculo		Total	%
Nomeação	Provisória	0	0%
	Definita	34	37,8%
Contrato	Administrativo de provimento	26	28,9%
	A termo	29	32,2%
Acumulação		0	0%
Cooperante		1	1,1%
Total		90	100%

8.4.1.2.Repartição do corpo docente por tempo de serviço

Tempo de serviço (em anos)	Total	%
0 - 1	3	3.3%
2 – 5	25	27.8%
6 – 10	27	30%
10 – 15	17	18.9%
15 – 20	6	6.7%
20 e +	12	13.3%
Total	90	100%

8.4.2. Pessoal não docente: Funcionário(a)s administrativo(a)s e professor(a)s com funções administrativas)

8.4.2.1. Repartição do corpo não docente por hab. Profissional

Funções	Habilitação/académica ou profissional (especificar)	Nº	%
Directora	Licenciatura em Matemática	1	3.8%
Sub Directora Administrativa	Licenciatura em Engenharia	1	3.8%
Sub Directora Pedagógica	Bacharel em Físico-química	1	3.8%
Sub Directora de Assuntos Sociais	Licenciatura em História	1	3.8%
Secretária	Licenciatura em Geografia	1	3.8%
Chefe de secretaria	12º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	12º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	11º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	10º Ano de escolaridade	1	3.8%
Contínuo	Ex 5º Ano	2	7.7%
Contínuo	6º Ano	1	3.8%
Guarda		4	15,4%
Encarregada de limpeza	4ª Classe	10	38.5%

8.4.2.2.Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo

Tipo de Vínculo		Total	%
Quadro		5	19.2%
Eventual			
Contrato		21	80.8%
Outro			
Total		26	100%

8.4.2.3.Repartição do corpo não docente por tempo de serviço

Tempo de serviço (em anos)	Total	%
0 - 1	2	7.7%
2 – 5	19	79.1%
6 – 10		
10 – 15	3	11.5%
15 – 20		
20 e +	2	7.7%
Total	26	100%

9. Rácio aluno(a) /por professor(a) que lecciona ____24,8____

10. A escola provê para o(a)s aluno(a)s:

- a) Refeição quente? () sim (X) não
b) Material didáctico? (X) sim () não
c) Serviço de saúde? () sim (X) não
d) Bolsas () sim (X) não
e) Transporte () sim (X) não
f) Outro (especificar)_____

11. A escola recebe directamente

a) Recursos financeiros:

- (X) da Delegação de Educação
(X) do Ministério da Educação
(X) de outras instituições·
() De outras fontes_____

b)apoios materiais:

- (X) da Delegação de Educação
() do Ministério da Educação
(X) de outras instituições
() de outras fontes_____

12. Liste as medidas ou projectos que estão sendo implantados actualmente na escola.

- 1- Parceria com o grupo desportivo “Prédio”;
- 2- Parceria com o CIAJ e a cruz vermelha;
- 3- Parcerias com as Igrejas Nazarena e Adventista;
- 4- Parceria com a confecção “AFIL’S”;
- 5- Parceria com o colégio Brasileiro “LOGOS”.

13. Qual o objectivo de cada medida ou projecto?

Projecto 1 – Fornecer equipamentos desportivos, realizar intercâmbios desportivos.

Projecto 2 – Realizar cursos do 1º socorro, fazer atendimento personalizado.

Projecto 3 – Criar um grupo coral da escola, realizar pequenas formações.

Projecto 4 – Fornecer uniforme aos mais carenciados, venda de uniforme da AFIL’S na escola.

Projecto 5 – Estabelecer convívio entre os alunos, realizar palestras formações variadas para os alunos, pais e professores.

14. Como a escola implanta as medidas ou projectos? Como se organizou internamente para isso (redefinição de funções, atribuições, capacitação, etc)?

A subdirectora de Assuntos Sociais recebeu formação de como trabalhar com projectos para fins sociais, daí que juntamente com outros elementos da direcção elabora projectos e envia às instituições para a procura de financiamento.

15. O que mudou com a implantação das medidas ou projectos em relação à situação anterior.

- | | | |
|--|-----------|---------|
| a) A organização da escola | (X) Sim | () Não |
| b) As taxas de abandono | () Sim | (X) Não |
| c) As taxas de reprovação | () Sim | (X) Não |
| d) O compromisso do(a)s professore(a)s | (X) Sim | () Não |
| e) O ambiente escolar | .(X) Sim | () Não |
| f) O envolvimento do(a)s pais e mães | (X) Sim | () Não |
| g) O nível de aprendizagens do(a)s aluno(a)s | (X) Sim | () Não |
| h) A assistência do(a)s aluno(a)s | (X) Sim | () Não |

16. Como a Delegação de Educação trabalhou com a escola?

- a) Discutiu as medidas, programas ou projectos? ☐ sim ☐ não
- b) Ouviu a opinião da escola? ☐ sim ☐ não
- c) Deu apoio técnico? ☐ sim ☐ não
- d) Deu apoio financeiro? ☐ sim ☐ não
- e) Capacitou professore(a)s, ou director(a) ☐ sim ☐ não

17. Qual a participação do(a)s professore(a)s no processo?

A participação dos professores no processo de ensino é boa visto que os assuntos são discutidos no conselho pedagógico depois de ser discutido com os professores.

18. Qual a participação da Assembleia da Escola

Há uma grande dificuldade em reunir a assembleia da escola, por causa da incompatibilidade (de horário) dos elementos que a compõe, por isso a sua participação é fraca.

19. Qual a participação do(a)s pais e mães?

A participação deles é fraca, embora fazem parte de todos os órgãos da escola mas não participam de todas as actividades realizadas na escola.

20. A execução das medidas ou projectos envolveu parceria com outras instituições (ONGs, empresas, sindicatos, etc.)?

Na execução de projectos estiveram envolvidos algumas empresas e casas comerciais da Praia.

21. Como a escola avalia sua relação com a Delegação de Educação?

A relação da escola com a delegação de Educação é satisfatória, estando sempre em sintonia para a realização dos projectos da escola.

22. Como a escola avalia sua relação com aos Serviços Centrais do MEVRH

GM – Deficitária

SG – Deficitária

GE – Positiva

DEBS – Positiva

IG – Positiva

ICASE – Positiva

Outros (especificar)

23. Como a escola avalia a sua relação com a comunidade?

A sua relação com a comunidade é razoável, uma vez que nunca houve conflitos com os vizinhos e com outras infra-estruturas.

24. Conclusões sobre as características e o desempenho da escola

- a) **Espaços e ocupação dos espaços:** O espaço é adequado e devidamente ocupado
- b) **Rácios:** São satisfatórios em relação ao rácio nacional
- c) **Resultados das aprendizagens do(a)s aluno(a)s:** O resultado está mau ,com realce para algumas disciplinas críticas
- d) **Frequência e abandono do(a)s aluno(a)s:** existem alunos que fazem a matrícula e que não aparecem, embora existindo muita demanda. O abandono é um facto preocupante, visto que dos 2235 alunos que frequentaram 145 abandonaram os estudos.
- e) **Características do corpo docente:** A escola está a caminhar num bom ritmo, com 45,4% dos professores com formação específica e com mais 28,8% em formação.
- f) **Características do(a)s funcionários(a)s não docentes:** Uma área que carece de formação é a dos funcionários não docentes. Nenhum deles tem qualificação para a execução das suas tarefas.
- g) **Serviços sociais da escola:** A escola apoia os alunos com os materiais escolares, pagamento de propinas e senhas de transporte, através da ajuda de ICASE
- h) **Recursos materiais e financeiros que a escola recebe:** A escola recebe materiais desportivos, uniformes, materiais escolares.
- i) **Medidas e projectos – Organização e impacto:** Organizando bem a implementação dos projectos a escola consegue ter alunos a estudarem com os seus **próprios materiais**, evita a desistência de muitos alunos carentes que consequentemente pode aumentar a taxa de sucesso e diminuir a taxa de abandono.

AVALIAÇÃO DA ESCOLA

ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA EFICÁCIA ESCOLAR

Questionário 2

I. EFECTIVIDADE DO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	PONTUAÇÃO (1 2 3 4 5) ¹⁵
1. Currículo organizado e articulado (30 pts)	1. A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas; 2. Os conteúdos para cada disciplina e para cada Ciclo estão organizados de forma sequencial; 3. O(a)s professore(a)s sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada Ciclo e em cada disciplina; 4. O(a)s professore(a)s sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro(a) professor(a); 5. As etapas e níveis de aprendizagem a serem alcançados pelo(a)s aluno(a)s estão claramente definidos; 6. Os objectivos de aprendizagem a serem alcançados pelo(a)s aluno(a)s podem ser medidos.	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
2. Respeito do tempo efectivo de aprendizagem (35 pts)	7. Os eventos escolares e assuntos administrativos são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas; 8. O tempo previsto para cada matéria está claramente definido e é seguido pelo(a)s professore(a)s; 9. O(a)s professore(a)s começam e terminam as aulas pontualmente; 10. A interrupção de aulas devido à ausência de professore(a)s, reuniões, intervalos, etc. é mínima; 11. O(a)s professore(a)s dispõem de um Plano de Aula pronto quando o(a)s aluno(a)s entram na sala; 12. A transição entre actividades desenvolvidas em sala de aula é rápida; 13. Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para aluno(a)s como para professore(a)s	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5

¹⁵ : 1: Nunca; 2:Raramente; 3: As vezes; 4:Frequentemente;5 Sempre.

3. Práticas efectivas e estratégias de ensino (60 pts)	14. A maior parte do tempo do(a)s aluno(a)s na escola é dedicada a actividades de aprendizagem;	1...2....3....4...5
	15. O ritmo de ensino está ajustado, de modo a atender a(o)s aluno(a)s que aprendem com maior ou menor rapidez;	1...2....3....4...5
	16. O(a)s aluno(a)s que não Terminam as tarefas durante a aula são orientado(a)s para fazê-las depois da aula, para que mantenham o ritmo da turma;	1...2....3....4...5
	17. As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da escola e do(a)s professore(a)s;	1...2....3....4...5
	18. O(a)s professore(a)s conhecem as necessidades da turma e dão atenção individual e estímulo a(o)s aluno(a)s com dificuldades;	1...2....3....4...5
	19. O(a)s professore(a)s explicam a(o)s aluno(a)s os objectivos das lições e da matéria numa linguagem simples e clara;	1...2....3....4...5
	20. O(a)s aluno(a)s sabem com antecedência o que se espera deles;	1...2....3....4...5
	21. O(a)s professore(a)s estabelecem uma relação entre a lição passada e a lição presente, lembrando a(o)s aluno(a)s os conceitos ou habilidades chave estudados anteriormente;	1...2....3....4...5
	22. O(a)s professore(a)s estimulam a curiosidade e o interesse do(a)s aluno(a)s relacionando o conteúdo da lição com coisas relevantes do dia a dia do(a)s aluno(a)s;	1...2....3....4...5
	23. Durante as aulas, o(a)s professore(a)s fazem perguntas sobre pontos chave da lição para verificar a compreensão e estimular o raciocínio do(a)s aluno(a)s;	1...2....3....4...5
	24. Exercícios, tarefas e testes são corrigidos e devolvidos rapidamente;	1...2....3....4...5
4. Estratégias de ensino diferenciada (15 pts)	25. O(a)s professore(a)s fazem elogios e críticas construtivas a(o)s aluno(a)s em sala de aula.	1...2....3....4...5
	26. O(a)s professore(a)s usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo e exercícios;	1...2....3....4...5
	27. O(a)s professore(a)s utilizam materiais interactivos, quando disponíveis;	1...2....3....4...5
5. TPC frequentes (25 pts)	28. O(a)s aluno(a)s são activamente engajado(a)s nas actividades de sala de aula	1...2....3....4...5
	29. O(a)s professore(a)s passam TPC regularmente;	1...2....3....4...5
	30. O(a)s aluno(a)s fazem o TPC regularmente;	1...2....3....4...5
	31. O conteúdo e a frequência do TPC são adequados ao ambiente familiar do(a)s aluno(a)s;	1...2....3....4...5
	32. Os TPC são passados em quantidade suficiente e com um nível de dificuldade adequado para consolidar e ampliar o seu conhecimento;	1...2....3....4...5
	33. O(a) professor(a) corrige com o(a)s aluno(a)s e comenta todos os TPC	1...2....3....4...5

<p>6-. Avaliação contínua do rendimento do(a)s aluno(a)s (30 pts)</p>	<p>34. O(a)s professore(a)s acompanham continuamente o progresso do(a)s aluno(a)s e sabem quantos e quais o(a)s aluno(a)s em dificuldades em cada disciplina e conteúdo;</p> <p>35. Há recolha de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho do(a)s aluno(a)s;</p> <p>36. A avaliação do desempenho do(a)s aluno(a)s é adequada em todos os ciclos;</p> <p>37. A equipa da escola utiliza os resultados dos testes e relatórios de avaliação para localizar problemas potenciais e propor soluções;</p> <p>38. A equipa da escola utiliza essas informações para fazer revisões da forma como o programa é trabalhado na escola;</p> <p>39. A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem do(a)s aluno(a)s com base nos objectivos dos programas.</p>	<p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p>
<p>7-. Rotina da sala de aula organizada e disciplinada (40 pts)</p>	<p>40. O(a) professor(a) circula na sala de aula auxiliando o(a)s aluno(a)s nas actividades quando necessário;</p> <p>41. O(a) professor(a) planifica, no começo do ano, como trabalhará as áreas ou disciplina durante o ano lectivo, informando os alunos sobre o seu plano de trabalho;</p> <p>42. O(a)s professore(a)s podem mostrar a qualquer pessoa o seu Plano de Aulas e explicar a sua utilidade;</p> <p>43. O Plano de Aulas contém informações sobre a matéria, como ensiná-la e como avaliá-la;</p> <p>44. As regras e procedimentos disciplinares na sala de aula são conhecidos por todo(a)s;</p> <p>45. O(a)s professore(a)s reforçam comportamentos positivos e socialmente correctos do(a)s aluno(a)s, principalmente daquele(a)s que apresentam problemas de comportamento;</p> <p>46. O(a)s professore(a)s param rapidamente distúrbios que ocorram na sala de aula evitando assim que a classe inteira seja perturbada;</p> <p>47. Os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar o(a)s aluno(a)s à direcção.</p>	<p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p> <p>1...2....3.....4...5</p>
<p>Pontuação máxima (100%) = 235</p>		

II-. AMBIENTE ESCOLAR

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4 5) ¹⁶
1.Estabelecimento de altos padrões de ensino (45 pts)	1. O(a)s professore(a)s têm claros os objectivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todo(a)s o(a)s aluno(a)s; 2. Durante o tempo dedicado às aulas, o(a)s professore(a)s se concentram nas actividades de ensino; 3. O(a)director(a) e o(a)s professore(a)s são capazes de citar as metas e os objectivos curriculares da escola para outras pessoas, inclusive para os pais e as mães do(a)s aluno(a)s; 4. O(a) director(a) e o(a)s professore(a)s comunicam a(o)s aluno(a)s as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas; 5. O(a)s aluno(a)s com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado; 6. O(a) director(a) e o(a)s professore(a)s monitoram regularmente o progresso académico e comportamento do(a)s aluno(a)s; 7. O(a) subdirector(a) pedagógico ou o(a) coordenador(a) de disciplina acompanha, com frequência, o desempenho do(a)s professore(a)s e o desenvolvimento de seus programas curriculares; 8. A escola dispõe de parâmetros para o desempenho de professore(a)s e aluno(a)s; 9. Os padrões que definem o êxito académico são claros e conhecidos por todo(a)s o(a)s professore(a)s e aluno(a)s.	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
2-.Altas expectativas em relação à aprendizagem dos aluno(a)s (10 pts)	10. No contacto com pais/mães e aluno(a)s, o(a) director(a) e o(a)s professore(a)s expressam sua confiança na capacidade de aprendizagem do(a)s aluno(a)s, independentemente da classe social ou outras características pessoais; 11. O(a) director(a), no contacto com professore(a)s, expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem do(a)s aluno(a)s.	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
3-. Comunicação regular entre o(a) director(a) , professores, pais/mães e a comunidade (30 pts)	12. O(a) director(a) promove reuniões frequentes com o corpo docente; 13. A comunicação da escola com o(a)s pais/mães e a comunidade é frequente; 14. O(a)s pais/mães entram em contacto com o(a) director(a) ou com o(a)s professore(a)s por iniciativa própria; 15. O(a) corpo directivo envolve-se em actividades organizadas pela comunidade; 16. A escola promove eventos <u>na escola</u> para a comunidade; 17. A direcção da escola procura envolver o(a)s pais/mães nas decisões relativas à melhoria da escola e realçam que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos;	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
4-. Grande visibilidade do(a) director(a) e fácil acesso (20 pts)	18. O(a) director(a) participa nas reuniões de escola, supervisionando o bom andamento dos trabalhos; 19. O(a) director(a) é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete; 20. O(a) director(a) permanece na escola durante o período de actividades escolares;	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5

¹⁶ 1: Nunca; 2:Raramente; 3: As vezes; 4:Frequentemente;5 Sempre

	21. A autoridade do director(a) é reconhecida e aceite por todo(a)s	1...2....3.....4...5
5-. Ambiente escolar bem organizado e agradável (25 pts)	22. O nível de ruído externo é baixo e não compromete as actividades desenvolvidas dentro da sala de aula;	1...2....3.....4...5
	23. As turmas são de tamanho adequado;	1...2....3.....4...5
	24. A escola é limpa, organizada e tem aparência atractiva;	1...2....3.....4...5
	25. As aulas iniciam-se imediatamente, no horário;	1...2....3.....4...5
	26. As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas	1...2....3.....4...5
6-. Normas e regulamentos escolares (25 pts)	27. A escola possui um Regulamento Interno escrito que especifica as normas de comportamento para aluno(a)s e professore(a)s;	1...2....3.....4...5
	28. O Regulamento Interno é do conhecimento do(a)s aluno(a)s e professore(a)s;	1...2....3.....4...5
	29. As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todo(a)s;	1...2....3.....4...5
	30. Os procedimentos referentes à disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;	1...2....3.....4...5
	31. O comportamento positivo do(a)s aluno(a)s é reforçado e estimulado;	1...2....3.....4...5
7-. Os níveis actuais de desempenho académico são melhores que os anteriores (5 pts)	32. Os históricos académicos recentes mostram evolução favorável em relação às médias concelhias e nacionais	1...2....3.....4...5
8-. O êxito académico é reconhecido pela escola (5 pts)	33. A escola reconhece, oficialmente, o sucesso académico, por meio de cerimónias e prémios	1...2....3.....4...5
9-. Confiança do(a)s professore(a)s no seu trabalho	34. O(a)s professore(a)s consideram-se capazes de ensinar bem;	1...2....3.....4...5
	35. O(a)s professore(a)s sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem e têm ideias sobre como ensinar, integrando-os nas tarefas de sala de aula.	1...2....3.....4...5
10-.Compromisso e preocupação da equipa escolar com os alunos e com a escola (20 pts)	36. O(a)s aluno(a)s confirmam que o(a)s professore(a)s estão comprometidos com o ensino e se preocupam com ele(a)s;	1...2....3.....4...5
	37. O(a)s professore(a)s estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1...2....3.....4...5
	38. O(a) s professore(a)s, administradore(a)s e pais/mães se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;	1...2....3.....4...5
	39. O absentismo e a falta de pontualidade do(a) s professores são considerados um problema;	1...2....3.....4...5
11. Trabalho em equipe (15 pts)	40. O(a)s professore(a)s planificam as actividades de ensino de forma concertada;	1...2....3.....4...5
	41. O(a)s professore(a)s trocam ideias entre si;	1...2....3.....4...5
	42. O(a)s professore(a)s e a equipa directiva trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola	1...2....3.....4...5

III. ENVOLVIMENTO DO(A)S ENCARREGADO(A)S DA EDUCAÇÃO

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4 5)¹⁷
1. Apoio do(a)s Encarregado(a)s educação (5 pts)	1. O(a)s encarregado(a)s de educação contribuem financeiramente ou com material de ensino voluntariamente	1...2...3...4...5
2. Comunicação frequente entre corpo docente e E. Educ. (10 pts)	2. A escola promove eventos que permitem contactos entre o(a)s encarregado(a)s de educação e professore(a)s; 3. O(a)s professore(a)s comunicam-se frequentemente com o(a)s encarregado(a)s de educação;	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
3. Participação dos E. Educ. na gestão da escola (10 pts)	4. O(a)s encarregado(a)s de educação têm participação nas reuniões da Assembleia da Escola 5. O(a)s encarregado(a)s de educação sabem quem é seu representante na Assembleia da Escola	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
4. Envolvimento do(a)s E. Educ. na aprendizagem (10 pts)	6. O(a)s encarregado(a)s de educação participam de reuniões de avaliação na escola; 7. O(a)s encarregado(a)s de educação acompanham os TPC do(a)s filho(a)s;	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
Pontuação máxima (100%) = 35		

IV-. DESENVOLVIMENTO DO PATRIMÓNIO HUMANO

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4 5)
1. Formação adequada (20 pts)	1. O(a)s professore(a)s possuem a qualificação mínima para leccionar no ciclo em que leccionam 2. O(a)s professore(a)s demonstram ter domínio da matéria que ensinam (exemplo: receberiam nota elevada em teste baseado na matéria que leccionam); 3. O(a)s professore(a)s participam de cursos de reciclagem com frequência; 4. A escola providência capacitações para o seu pessoal .	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
2. Experiência apropriada (10 pts)	5. O(a)s professore(a)s tem pelo menos 3 anos de experiência; 6. O desempenho do(a) professor(a) dentro de sala de aula é avaliado.	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5
3. Estabilidade (5 pts)	7. A taxa de mobilidade de professore(a)s diminui de ano para ano.	1...2...3...4...5
4. Jornada de trabalho (5 pts)	8. A maioria do(a)s professore(a)s permanece na escola para além do horário lectivo.	1...2...3...4...5
5. Compromisso da equipa com os objectivos da escola	9. O(a)s professore(a)s estão comprometidos com os objectivos e metas da escola; 10. O(a)s professore(a)s e funcionário(a)s conhecem os objectivos e metas da escola;	1...2...3...4...5 1...2...3...4...5

¹⁷ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5 Sempre

(20 pts)	11. O(a)s coordenadore(a)s orientam o(a)s docente sobre práticas de ensino e prestam assistência quando necessário; 12. A escola avalia o seu desempenho e o do(a)s seus/suas professore(a)s, bem como o seu esforço para a mudança	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
Pontuação máxima (100%) =60		

V-. GESTÃO PARTICIPATIVA

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4 5) ¹⁸
1. Direcção actuante (10 pts)	1. A escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas; 2. Os órgãos de direcção funcionam de maneira permanente.	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
2. Independência na captação e alocação de recursos (5 pts)	3. O(a) director(a) é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provenientes do governo, da comunidade e das propinas são utilizados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola.	1...2....3.....4...5
3. Planificação das acções (10 pts)	4. A escola define seus objectivos, suas metas, estratégias e os planos de acção para alcançá-los conjuntamente; 5. O(a) director(a) e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros de texto e outros materiais usados, etc;	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
4. Objectivos claros (25 pts)	6. Os objectivos da escola são claramente definidos e aceites pela comunidade escolar; 7. Todo(a)s na escola conhecem o objectivo do seu trabalho; 8. A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessários, esquemas de trabalho e métodos preferidos; 9. A escola dispõe de critérios para determinar a eficácia escolar; 10. A escola estabelece metas.	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5
5. Rotina organizada (45 pts)	11. A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados; 12. Tudo na escola é feito conforme proposto pelos procedimentos; 13. As pessoas na escola conhecem todos os procedimentos para executar bem o seu trabalho; 14. Cada pessoa na escola está informada e capacitada para executar bem as suas tarefas; 15. Todos na escola sabem medir e avaliar o resultado de seu trabalho; 16. Todos os dados necessários à gestão da escola são levantados de forma competente; 17. Todos os problemas que surgem na escola são comunicados à direcção; 18. Todas as actividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e otimizados; 19. Todas as informações circulam de maneira rápida e correcta entre	1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5 1...2....3.....4...5

¹⁸ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5 Sempre

	sectores e colaboradore(a)s.	1...2...3....4...5
Pontuação máxima (100%) =95		

VI-.INSTALAÇÕES E MATERIAIS

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA (1 2 3 4 5) ¹⁹
1.Disponibilidade de recursos necessários (10 pts)	1. O(a)s professore(a)s e aluno(a)s dispõem de materiais adequados que permitem desenvolver actividades diversificadas dentro de sala de aula; 2. O edifício e o pátio dispõem de água.	1...2...3....4...5 1...2...3....4...5
2. Instalações adequadas da escola (45 pts)	3. O edifício e o pátio escolar são bem conservados e têm aparência atractiva; 4. As salas de aula são suficientes para todas as turmas; 5. As salas de aula são de tamanho adequado; 6. A escola possui uma biblioteca ou sala de leitura; 7. A escola possui um espaço administrativo e de apoio a(o) professor(a); 8. A escola possui um espaço para lazer (recreio, lanche, etc.); 9. As casas de banho são em número suficiente e estão em condições de uso; 10. A claridade e a temperatura das salas de aula são adequadas.	1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5
3. Instalação adequada nas salas de aula (20 pts)	11. Há carteiras ou mesas disponíveis para todo(a)s o(a)s aluno(a)s; 12. Há assentos disponíveis para todo(a)s o(a)s aluno(a)s; 13. Há mesa e cadeira para o(a) professor(a); 14. Há quadro-negro, giz e material de apoio visual em cada sala de aula.	1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5 1...2...3....4...5
4. Livros – texto e outros materiais de leitura (10 pts)	15. O(a)s aluno(a)s podem identificar seus livros de texto e descrever seu conteúdo; 16. Todo(a)s o(a)s aluno(a)s podem identificar outros materiais de leitura.	1...2...3....4...5 1...2...3....4...5
5. Material escolar (5 pts)	17. Todo(a)s o(a)s aluno(a)s possuem caderno, papel, lápis, borracha, etc.	1...2...3....4...5
Pontuação máxima (100%) =85		

¹⁹ 1: Nunca; 2:Raramente; 3: As vezes; 4:Frequentemente;5 Sempre

REGISTO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Variáveis		Publico Alvo / Numero de Questionários aplicados							
		Elementos da Direcção	Coordenadores Pedagógicos	Professores	Alunos	Funcionários	Encarregados de Educação	Comunidade circundante	Total
Factores de Eficácia ou Agentes	Efectividade do processo	1	2	2					5
	Ambiente escolar		4	3					7
	Envolvimento dos Encarregados de Educação	1		1					2
	Desenvolvimento do património Humano	1		1					2
	Gestão Participativa	2		2		2			6
	Instalação e Materiais	1		6					7
Resultados	Satisfação do Cliente				20		19		39

	Satisfação do pessoal			2		2			4
	Impacto na Comunidade Circundante							7	7
	Resultados conseguidos pelo centro			6	20	2	19		47
Total		6	6	23	40	6	38	7	126

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 1: Efectividade do Processo de Ensino Aprendizagem

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²⁰					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Currículo organizado e articulado	1				2	3	5	25	23
	2			1	2	2	5	25	21
	3		1			4	5	25	22
	4			2	2	1	5	25	19
	5			1	2	1	4	20	16
	6			2	3		5	25	18
2. Respeito do tempo efectivo de aprendizagem	7			2	2	1	5	25	19
	8			2	3		5	25	18
	9			2	2	1	5	25	19
	10			1	2	2	5	25	21
	11			3	2		5	25	17
	12			2	3		5	25	18
	13	1		1		3	5	25	22
3. Práticas efectivas e estratégias de ensino	14				2	3	5	25	23
	15			4	1		5	25	16
	16		2	3			5	25	13
	17			4	1		5	25	16
	18		1	2	2		5	25	16
	19			1	4		5	25	19
	20		1	1	3		5	25	15
	21			1	3		4	20	15
	22			2	3		5	25	18
	23				4	1	5	25	21
	24			3	2		5	25	17
	25			3	2		5	25	17
4. Estratégias de ensino diferenciada	26			1	4		5	25	19
	27			2	3		5	25	18
	28			2	2	1	5	25	19
5. TPC frequente	29				4	1	5	25	21
	30			4	1		5	25	16
	31	1	1	2	1		5	25	13
	32			2	3		5	25	18
	33			3	2		5	25	17
6. Avaliação contínua do rendimento dos alunos	34		1	3	1		5	25	15
	35			3	2		5	25	17
	36			4	1		5	25	16
	37			2	3		5	25	18
	38			3	2		5	25	17
	39			2	3		5	25	18

²⁰ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²¹					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
7. Rotina da sala de aula organizada e disciplinada	40			1	4		5	25	19
	41			2	2	1	5	25	19
	42		1	2	1	1	5	25	17
	43			1	4		5	25	19
	44		1	1	2	1	5	25	18
	45			3	2		5	25	17
	46			3	2		5	25	17
	47		1	3	1		5	25	15

²¹ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 2: Ambiente Escolar

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²²					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Estabelecimento de altos padrões de ensino	1				5	1	6	30	25
	2			3	3		6	30	21
	3	1		1	2	2	6	30	22
	4		1	1	2	2	6	30	23
	5			4	2		6	30	20
	6			4	1	1	6	30	21
	7				3	30	6	30	27
	8		1	3	1	1	6	30	20
	9		3		1	2	6	30	19
2. Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos	10		1	1		4	6	30	25
	11			2	2	2	6	30	24
3. Comunicação regular entre o director, professores, pais/mães e a comunidade	12				5	1	6	30	25
	13		1	1	3	1	6	30	22
	14			2	4		6	30	22
	15		1	2	1	1	5	25	17
	16		1	1	3	1	6	30	22
	17		1		4	1	6	30	23
4. Visibilidade do director e fácil acesso	18			1	2	3	6	30	26
	19			2	4		6	30	22
	20				2	4	6	30	28
	21			1	2	3	6	30	26
5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	22			4	2		6	30	20
	23			2	3	1	6	30	23
	24			2	2	2	6	30	24
	25				3	3	6	30	27
	26				6		6	30	24
6. Normas e regulamentos escolares	27	4	1				5	25	6
	28	5	1				6	30	7
	29		2	2	2		6	30	18
	30			2	2		4	20	14
	31			2	3		5	25	18
7. Os níveis actuais de desempenho académico são melhores que os anteriores	32			2	2		4	20	14
8. O Êxito académico	33		1	1	2	2	6	30	23

²² 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

é reconhecido pela escola									
9. Confiança dos professores no seu trabalho	34			1	3	2	6	30	25
	35			1	4	1	6	30	24
10. Compromisso e preocupação da equipa escolar com os alunos e com a escola	36			1	4		5	25	19
	37		1		5		6	30	22
	38		1	3	2		6	30	19
	39		5		1		6	30	14

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²³					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
11. Trabalho em equipa	40			2	2		4	20	14
	41			4	1	1	6	30	16
	42			3	3		6	30	21

²³ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 3: Envolvimento dos encarregados de educação

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²⁴					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Apoio dos E. de educação	1		1	1			2	10	5
2. Comunicação frequente entre corpo docente e E. de educ.	2			2			2	10	6
	3			2			2	10	6
3. Participação dos E. de educ. na gestão da escola	4	1			1		2	10	5
	5		2				2	10	4
4. Envolvimento dos E. de educ. na aprendizagem	6	2					2	10	2
	7		2				2	10	4
	8	1	1				2	10	3

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 4: Desenvolvimento do Património Humano

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²⁵					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Formação adequada	1				2		2	10	8
	2				2		2	10	8
	3		1	1			2	10	5
	4								
2. Experiência apropriada	5			2			2	10	6
	6		1	1			2	10	5
3. Estabilidade	7		2				2	10	4
4. Jornada de trabalho	8		1	1			2	10	5
5. Compromisso da equipa com os objectivos da escola	9			2			2	10	6
	10			2			2	10	6
	11			2			2	10	6
	12			1	1		2	10	7

²⁴ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

²⁵ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 5: Gestão Participativa

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²⁶					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Direcção actuante	1				1	5	6	30	29
	2				2	4	6	30	28
2. Independência na captação e alocação de recursos	3		1	2	1	2	6	30	22
3. Planificação das acções	4			2	1	3	6	30	25
	5			1	4	1	6	30	24
4. Objectivos claros	6		2	1	1		4	20	11
	7				4	2	6	30	26
	8				2	4	6	30	28
	9			1	4	1	6	30	24
	10				3	2	5	25	22
Rotina organizada	11				1	3	4	20	19
	12			1	3	1	4	20	20
	13			1	2	3	6	30	26
	14			1	3	2	6	30	25
	15		1	1	2	2	6	30	23
	16		1	1	1	3	6	30	24
	17			3	1	2	6	30	23
	18			1	4	1	6	30	24
	19			1	3	2	6	30	25

²⁶ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

QUESTIONARIO 2: Analise dos Factores determinantes da eficácia escolar

Factor 6: Instalações e materiais

Requisitos	Características	PONTUAÇÃO ²⁷					Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
		1	2	3	4	5		P. Máximo	P. Obtido
1. Disponibilidade de recursos necessários	1			1	5	1	7	35	28
	2			1	2	4	7	35	31
2. Instalações adequadas da escola	3				2	5	7	35	33
	4				2	5	7	35	23
	5			2	2	3	7	35	29
	6			1	1	5	7	35	32
	7		1	1	4	1	7	35	26
	8				5	2	7	35	30
	9			3	2	2	7	35	27
	10			1	5	1	7	35	28
	11			1	1	5	7	35	32
3. Instalações adequada nas salas de aulas	12			1	1	5	7	35	32
	13				1	6	7	35	34
	14			1	4	2	7	35	29
	15			5	1		6	30	19
4. Livros - texto e outros materiais de leitura	16		1	3	2		6	30	22
	17		1	3	2	1	7	35	27

²⁷ 1: Nunca; 2: Raramente; 3: As vezes; 4: Frequentemente; 5: Sempre

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 1: Satisfação do Cliente: Aluno(a)s

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ²⁸				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	2	5	7	6	20	80	53
2		4	7	9	20	80	65
3		1	8	10	19	76	66
4		1	13	3	17	68	53
5	2	4	6	7	19	76	56
6	1	2	2	15	20	80	71
7	3	2	12		17	68	43
8	3	7	6	4	20	80	51
9	3	3	5	5	20	80	60
10	1	4	6	9	20	80	63
11		3	9	8	20	80	65
12	1	6	5	8	20	80	60
13	2	7	7	4	20	80	53
14	4	6	8	2	20	80	48
15	1	4	7	8	20	80	62
16	3	2	10	5	20	80	57
17	2	2	7	9	20	80	63
18	1	5	9	3	18	72	50
19	2	8	6	4	20	80	52
20	3	7	6	3	19	76	47
21	2	5	9	4	20	80	55
22		2	10	8	20	80	66
23			7	11	18	72	65
24		3	13	3	19	76	57
25	4	8	4	4	20	80	48
26	1	4	12	3	20	80	57
27	2	1	8	7	18	72	56
28		4	9	7	20	80	63
29	3	8	6	3	20	80	49

²⁸ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 1: Satisfação do Cliente: Família

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ²⁹				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	1	2	10	6	19	72	55
2	1	2	7	8	18	72	58
3		2	5	11	18	72	61
4	2	1	7	8	18	72	57
5	3		5	11	19	76	57
6	3	5	5	5	18	72	48
7	4	3	7	5	19	76	51
8		3	7	8	18	72	59
9		3	7	9	19	76	63
10	2	5	8	4	19	76	52
11	4	5	7	2	18	72	43
12	6	5	6		17	68	34
13	4	2	6	6	18	72	46
14	1	11	4	1	17	68	39
15	3	4	6	5	18	72	49
16	2	10	3	4	19	76	47
17	2	3	6	7	18	72	54
18	6	2	4	6	18	72	42
19	1	5	8	3	17	68	47
20	1	1	7	9	18	72	60
21	6	5	2	6	19	76	42
22	2	5	5	7	19	76	55
23	1	2	9	7	19	76	60
24	2	6	7	2	17	68	43
25	3	5	6	4	18	72	47
26	4	7	5	3	19	76	45
27		3	11	3	17	68	51
28			7	9	16	64	57
29	3	1	8	6	18	72	49
30	2	4	6	7	19	76	56
31		3	7	7	17	68	55
32	1	3	6	9	19	76	61
33		2	8	9	19	76	64
34	3	6	5	5	19	76	50

²⁹ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 2: Satisfação do pessoal docente e não docente

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ³⁰				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1			1	2	3	12	11
2			2	2	4	16	14
3			2	2	4	16	14
4			2	1	3	12	10
5	2		1	1	4	16	7
6			1	2	3	12	11
7			2	2	4	16	14
8	1			2	3	12	9
9			1	3	4	16	15
10			2	2	4	16	14
11			1	3	4	16	15
12	3			1	4	16	7
13	2		1	1	4	16	9
14	2		1		3	12	5
15	1			1	2	8	5
16	2		1	1	4	16	9
17	2		2		4	16	8
18	1		3		4	16	10
19	2		1	1	4	16	9
20	2		2		4	16	8
21			2	2	8	6	
22			2	2	4	16	14
23			4		4	16	12
24			2	2	4	16	14
25			1	2	3	12	11

³⁰ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério3: Impacto na comunidade onde a escola está inserida

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ³¹				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	2		2	3	7	28	20
2	2	1	1	2	6	24	15
3		1	2	3	6	24	20
4	1		2	4	7	21	19
5	2		2	3	7	21	20
6	4			3	7	21	16
7	2		1	3	6	18	17
8	4			3	7	21	16
9	2	1	1	3	7	21	29
10	3		2	2	7	21	17
11	3		2	1	6	18	13
12	3	1	2	1	7	21	15
13	1		1	3	5	15	16
14	2		3	2	7	21	19
15	4		1	1	6	18	11
16	1			6	7	21	25
17	1			6	7	21	25
18	3		2	2	7	21	17
19	3	2		2	7	21	15

³¹ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 4: Resultados da escola. Questionário dirigido aos alunos

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ³²				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	9	1	7	3	20	80	44
2	5	2	3	10	20	80	58
3		1	9	10	20	80	69
4	1	1	12	6	20	80	63
5	7	1	7	5	20	80	62
6	1	4	7	8	20	80	62
7			5	15	20	80	75
8	5	11	3	1	20	80	40
9		2	8	10	20	80	68
10		3	9	8	20	80	65
11		1	7	12	20	80	71
12	3	7	6	4	20	80	51
13	2	6	5	7	20	80	57
14	2	3	11	4	20	80	57
15	4	5	8	3	20	80	50
16	6	1	7	5	19	76	49
17	1	8	8	3	20	80	53
18	7	5	7	1	20	80	42
19	3	5	9	3	20	80	52
20	4	5	6	4	19	76	48
21	3		8	8	19	76	59
22	1	8	2	9	20	80	59

³² 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 4: Resultados da escola. Questionário dirigido às famílias

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ³³				Nº de Quetionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	7	1	5	4	17	68	39
2	6		6	4	18	72	40
3	4		8	6	18	72	48
4	1	3	5	10	19	76	62
5	4	2	7	5	18	72	49
6	1	7	7	4	19	76	52
7	6	3	5	5	19	76	47
8	9	3	1	5	18	72	38
9	1		5	12	18	72	64
10	6	7		6	19	76	40
11	6	5	3	5	19	76	45
12	3	3	9	4	19	76	52
13	4	3	5	7	19	76	53
14	4	8	4	3	19	76	44
15	2	3	3	2	10	40	25
16	4	2	5	8	19	76	55
17	7	3	3	6	19	76	42
18	3	1	12	3	19	76	53
19	4	6	5	4	19	76	47
20	4	5	4	4	17	68	42
21	2	6	5	6	19	76	49
22	3	2	7	7	19	76	56
23	8	4	3	4	19	76	41
24	4	5	5	5	19	76	49
25	3	2	6	8	19	76	39
26	1	3	6	9	19	76	61

³³ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

QUESTIONARIO 2: Resultados

Critério 4: Resultados da escola. Questionário dirigido ao pessoal docente e não docente

Termo de Referência	PONTUAÇÃO ³⁴				Nº de Questionários Preenchidos	Classificação	
	1	2	3	4		P. Máximo	P. Obtido
1	2		1	5	8	32	25
2	1		2	5	8	32	27
3	2		3	3	8	32	23
4	1			7	8	32	29
5	2	1	3	2	8	32	21
6	1		3	4	8	32	26
7	3	1	2	2	8	32	19
8	3	1	2	1	7	28	15
9	2		4		6	24	14
10		1	3	3	7	28	23
11	1		2	5	8	32	27
12			1	7	8	32	31
13	1		1	6	8	32	28
14				8	8	32	32
15		1		7	8	30	30
16			2	6	8	32	30
17		1	2	5	8	32	27
18		1	5	2	8	32	25
19	1	1	2	4	8	32	29
20			3	5	8	32	29
21	1		1	6	8	32	28
22		1	1	3	5	20	17

³⁴ 1: Não sei ou não tem elementos que me permitam responder; 2: Não concordo; 3: Mais ou menos; 4: Sim de acordo

Factores críticos

Factores de Eficácia	Requisitos	Características
Efectividade do processo Ensino Aprendizagem	(3) Práticas Efectivas e Estratégias de Ensino	<p>(16) Os alunos que não terminam as tarefas durante a aula poucas vezes são orientados para fazê-las depois da aula, para que mantenham o ritmo da turma.</p> <p>(18) Os professores pouco conhecem as necessidades da turma e poucos deles dão atenção individual aos alunos com dificuldades.</p> <p>(15) O ritmo de instrução poucas vezes é ajustado de modo a atender os alunos que aprendem com maior ou menor rapidez.</p>
	(5) TPC frequente	<p>(31) O conteúdo e a frequência do TPC não são adequados ao ambiente familiar dos alunos.</p> <p>(33) Nem todos os professores corrigem com os alunos e comenta os TPC.</p> <p>(30) Nem todos os alunos fazem TPC regularmente.</p>

	(7) Rotina da sala de aula organizada	<p>(42) Alguns professores podem mostrar a qualquer pessoa e em qualquer momento o seu plano de aulas e explicar a sua utilidade.</p> <p>(45) Poucos professores reforçam comportamentos positivos e socialmente correctos dos alunos, principalmente daqueles que apresentam problemas de comportamento.</p> <p>(47) Raras vezes os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os alunos à direcção.</p>
--	---------------------------------------	--

Factor	Requisito	Característica
Ambiente Escolar	(6) Normas e regulamentos escolares	<p>(27) A escola não possui um regulamento interno escrito que especifica as normas de comportamento para o aluno e professores.</p> <p>(30) Os procedimentos referentes à disciplina não é rotineiros não são de fácil e rápida aplicação.</p> <p>(28) O regulamento interno não é de conhecimento dos alunos e professores.</p>

	(10) Compromisso e preocupação da equipa escolar com os alunos e com a escola.	<p>(39) O absentismo e a falta de pontualidade dos professores nem sempre são considerado um problema.</p> <p>(38) Os professores, administradores e pais quase não se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos.</p> <p>(36) Poucos alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles.</p>
	(11) Trabalho em equipa	<p>(42) Os professores e a equipa directiva nem sempre trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.</p> <p>(41) Os professores poucas vezes trocam ideias entre si.</p> <p>(40) Os professores nem sempre planificam as actividades de ensino de forma concertada.</p>

Factor	Requisito	Característica
--------	-----------	----------------

Envolvimento dos Encarregados de Educação	(4) Envolvimento dos Encarregados de Educação na aprendizagem	<p>(6) Os Encarregados de Educação pouco participam nas reuniões de avaliação da Escola.</p> <p>(7) Os Encarregados de Educação poucas vezes fazem o acompanhamento dos TPC dos filhos.</p> <p>(8) Há pouca evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar.</p>
	(1) Apoio dos Encarregados de Educação	<p>(1) Os Encarregados de Educação raras vezes contribuem financeiramente ou com material de ensino voluntariamente.</p>
	(3) Participação dos Encarregados de Educação na Gestão da Escola.	<p>(5) Poucos Encarregados de Educação sabem quem é seu representante na Assembleia da Escola.</p> <p>(4) Os Encarregados de Educação têm fraca participação nas reuniões da Assembleia da Escola.</p>

Factor	Requisito	Característica
--------	-----------	----------------

Desenvolvimento do Património Humano	(2) Experiência apropriada	(6) O desempenho do professor dentro da sala de aula poucas vezes é avaliado. (5) Alguns professores não têm pelo menos três anos de experiência.
	(3) Estabilidade	(7) A taxa de mobilidade dos professores não diminui de ano para ano.
	(4) Jornada de trabalho	(8) A maioria dos professores não permanece na Escola para além do horário lectivo.

Factor	Requisito	Característica
Gestão Participativa	(4) Objectivos claros	(6) Os objectivos da Escola são pouco claros e aceites pela comunidade escolar.
	(5) Rotina Organizada	(11) A Escola nem sempre dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

Factor	Requisito	Característica
Instalações e Materiais	(4) Livros texto e outros materiais de leitura	(15) Alguns alunos podem identificar seus livros de texto e descrever seu conteúdo. (16) Nem todos os alunos podem identificar outros materiais de leitura.

Cruzamento de dados

Quadro 1: forças/ Ameaças

Este quadro mostra como que a Força Y pode reduzir o impacto da ameaça X.

A interacção será classificada em **A (alta)**, **B (baixa)**, **M (médio)**

Quando uma determinada força tem um grande impacto sobre a ameaça a sua interacção é alta, quando a sua influência sobre a ameaça não tem uma grande percentagem de chance de o anular é médio e por último quando a influência de uma força sobre uma ameaça é quase nula é considerada baixa.

Forças/ Ameaças	Ameaça 1 – Diminuição da ajuda externa	Ameaça 2 – Aumento de consumo de álcool, das drogas e da delinquência juvenil	Ameaça 3 – Desistência e abandono escolar, sobretudo por parte dos alunos das zonas urbanas
Força 1 – A escola possui e utiliza os programas de diferentes disciplinas	B	M	M
Força 2 – A escola dispõe de órgãos de Direcção com funções e atribuições bem definidas	B	M	M
Força 3 – 96,7% Dos professores têm experiência de serviço	B	M	A

Quadro 2: Oportunidade/Fraqueza

Este quadro mostra como que a **fraqueza X** pode ser reduzida pela **oportunidade Y**. A interação entre a fraqueza e a Oportunidade também será classificada em Alta, Baixa e Média. Quando uma determinada fraqueza X pode dificultar uma determinada oportunidade Y a interação é baixa, quando a fraqueza não dificulta uma determinada oportunidade a interação é alta e é média quando a interação é nula.

Oportunidades/Fraquezas	Oportunidade 1 - 28,8% dos professores em formação	Oportunidade 2 – Disponibilidade de alguns parceiros externos para apoiar o desenvolvimento do sector educativo	Oportunidade 3 – Disponibilidade dos programas de ICASE
Fraqueza 1: Elevada taxa de insucesso, sobretudo no 9º ano de escolaridade (43,9%)	B	M	M
Fraqueza 2: 100% Dos funcionários administrativo não possuem formação	B	A	M
Fraqueza 3: inexistência do regulamento interno	B	M	B

Após o preenchimento dos dois quadros acima obtive as seguintes interações altas (A) entre forças x ameaças e fraquezas x oportunidades:

-Força 3/ Ameaça 3: 96,7% Dos professores têm experiência de serviço/ Desistência e abandono escolar, sobretudo por parte dos alunos das zonas urbanas.

-Fraqueza 2/ Oportunidade 2: 100% Dos funcionários administrativo não possuem formação/ Disponibilidade de alguns parceiros externos para apoiar o desenvolvimento do sector educativo.